

### Wie in Rußland Märkte entstehen: Vertragsdurchsetzung und Markteintritt

Radaev, Vadim

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Radaev, V. (1999). *Wie in Rußland Märkte entstehen: Vertragsdurchsetzung und Markteintritt*. (Berichte / BIOst, 41-1999). Köln: Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-44264>

#### 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.

© 1999 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.biost.de>  
E-mail: [administration@biost.de](mailto:administration@biost.de)

ISSN 0435-7183



## Inhalt

	Seite
Kurzfassung.....	3
Einführung.....	5
Verletzung und Durchsetzung von Geschäftsverträgen.....	6
Ansprüche an den Geschäftspartner.....	7
Spannungen unter Geschäftspartnern.....	7
Verbreitung von Vertragsverletzungen.....	8
Vertragsabschlüsse und Marktsegmente.....	10
Mangel an Vertrauen und Transaktionskosten.....	11
Reaktionen auf Betrug.....	13
Vertragsdurchsetzung und Geschäftsstrategien.....	15
Aufbau von Geschäftsbeziehungen.....	17
Die Ethik stillschweigender Verträge.....	19
Schlußfolgerungen.....	21
Markteintritt und Infrastruktur.....	22
Registrierung und Lizenzierung von Geschäftstätigkeiten.....	23
Zugang zu den Geldquellen.....	26
Zugang zu Räumlichkeiten und Ausrüstung.....	30
Quellen geschäftlicher Informationen.....	31
Juristische und Buchhaltungsdienste.....	33
Umgehen von Staat und Steuern.....	36
Schlußfolgerungen.....	38
Danksagung.....	39
Bibliographie.....	40
Summary.....	41

6. Dezember 1999

Der vorliegende Bericht ist aus einem Forschungsauftrag hervorgegangen, der mit Mitteln der Volkswagen-Stiftung finanziert wurde.

Der Autor ist stellvertretender Rektor der Wirtschaftshochschule (Vysšaja Škola Èkonomiki) Moskau.

Redaktion: Jörn Grävingholt

Übersetzung: Anna Eckner



**Vadim Radaev**

## **Wie in Rußland Märkte entstehen: Vertragsdurchsetzung und Markteintritt**

Bericht des BIOst Nr. 41/1999

### **Kurzfassung**

#### *Vorbemerkung*

Der Bericht untersucht die Entwicklung einer neuen Unternehmerschaft im Rußland der späten neunziger Jahre. Er behandelt die Beziehungen der Unternehmer zu ihren Geschäftspartnern und ihre Perzeption der Marktinfrastruktur. Besondere Aufmerksamkeit wird der Vertragsdurchsetzung und den Schwierigkeiten, die beim Markteintritt entstehen, gewidmet, darüber hinaus werden die von russischen Unternehmern entwickelten Geschäftsstrategien betrachtet. Die Studie basiert auf Datensätzen, die 1997-1998 in zwei Erhebungen unter Managern und Unternehmern in privaten Betrieben gesammelt wurden. Die Erhebungen wurden vom Autor und von einer Forschungsgruppe des Moskauer Zentrums für Politische Technologien (Leitung: I. Bunin) durchgeführt. Das amerikanische Centre for International Private Enterprise (CIPE) hat die Studie finanziert.

#### *Ergebnisse*

1. "Transition zum Markt" in Rußland und Osteuropa ist ein stereotyper Begriff, der auf einem sehr abstrakten, universalistischen Modell basiert. Aus einer institutionenökonomischen Perspektive ist es fruchtbarer, von einer kontinuierlichen Transformation einer Vielfalt segmentierter Märkte zu sprechen. Markt wird daher als komplexes Arrangement institutioneller Vereinbarungen betrachtet, die auch Eigentumsrechte und Geschäftsverträge einschließen. Das bezieht formale (Gesetze, Regeln, unterzeichnete Geschäftsverträge) und informelle Begrenzungen (soziale Normen, persönliche Geschäftsnetzwerke) ein. Zentrale Aufgabe ist es, die Natur und die Herkunft dieser institutionellen Begrenzungen zu untersuchen.
2. Ehrlichkeit ist die wichtigste Eigenschaft, die russische Unternehmer von ihren Geschäftspartnern erwarten. Diese Haltung hat ihre Ursache darin, daß Vertragsverletzungen, die aus Insolvenzen entstehen, aber auch schlicht Betrug sein können, weit verbreitet sind. Fehlt in Geschäftsbeziehungen das Vertrauen, erhöhen sich die Transaktionskosten, da man Informationen über die Verlässlichkeit potentieller Partner einholen muß. Dies erfolgt in der Regel auf informellem Wege.

3. Angesichts mangelnder Wirksamkeit von Arbitragegerichten und der geringen Bereitschaft, eine dritte Partei zur Schlichtung heranzuziehen, müssen russische Unternehmer eigene Verfahren der Vertragsdurchsetzung entwickeln. Die Mehrheit der befragten Unternehmer neigt dazu, zu verhandeln und die Partner auf informellem Wege zu überreden, ihre Verpflichtungen einzuhalten. Die formale Einbeziehung staatlicher Institutionen wird meist moralisch negativ bewertet und als Versuch gesehen, den Partner zu vernichten. Um dennoch in der Lage zu sein, mögliche Risiken zu reduzieren und die Einhaltung von Verträgen sicherzustellen, greifen Unternehmer zu vorbeugenden Maßnahmen, wie z.B. Vorauszahlungen. Sie versuchen, sich gegen opportunistische Handlungsweisen zu schützen, indem sie weitgehend geschlossene Netzwerke von Geschäftspartnern aufbauen: Hierbei handelt es sich um ein stabiles und andere ausschließendes persönliches Beziehungsgeflecht zwischen Geschäftspartnern. Sie basieren auf einer Verbindung von formaler Kontrolle und informellem Austausch. Diese Netzwerke spielen eine wachsende Rolle im russischen Geschäftsleben.
4. Administrative und wirtschaftliche Hemmnisse behindern Marktentwicklung und unternehmerisches Handeln. Bürokratische Verfahren sind in den letzten Jahren nicht vereinfacht worden. Während die Registrierung eines Unternehmens kein großes Problem darstellt, da mittlerweile eine ganze Reihe von Dienstleistungsbetrieben diesbezügliche Unterstützung anbietet, sind Lizenzierungsverfahren mit erheblichem Aufwand verbunden. Wirtschaftliche Hemmnisse für den Markteintritt, wie etwa das erforderliche Minimalkapital, sind im letzten Jahrzehnt stark angestiegen. Die Lage wird durch die Unterentwicklung des Bankensystems zusätzlich erschwert. Ebenfalls bemerkenswert sind die hohen Marktaustrittsschranken: Sie sind durch zusätzliche Komplikationen und Kosten angestiegen.
5. Immer seltener können sich Neueinsteiger durchsetzen. "Neue" Unternehmen entwickeln sich vornehmlich als "spin-offs" von großen Gesellschaften, die die Unterstützung und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen. Informelle Patronage durch den Staat und die Möglichkeiten, Aufträge von staatlichen Behörden zu erhalten, sind sehr wichtige Vorbedingungen für einen erfolgreichen Markteintritt. Letzteres schafft einen Raum, in dem Korruption blüht.
6. Eine Verringerung der Steuerbelastung und eine Vereinfachung des Steuersystems sind notwendig. Es wäre naiv anzunehmen, daß wirtschaftliche Akteure selbst unter den günstigsten Steuerbedingungen sofort beginnen, ihre Steuern in vollem Umfang abzuführen. Die Unerläßlichkeit, das Steuersystem zu reformieren, ergibt sich keineswegs allein aus der prekären russischen Haushaltslage. Die Reform würde zu einer allmählichen Umwandlung des Wirtschaftsklima in Rußland führen, indem es die Abhängigkeit der Wirtschaftsakteure von willkürlichen Behördenentscheidungen vermindert, halblegale und kriminelle Marktsegmente beschneidet und den Wirtschaftsakteuren erlaubt, einen ethisch begründeten Verhaltenskodex zu entwickeln.

## Einführung

Man spricht im Fall der post-kommunistischen Gesellschaften allgemein von "der Transition zum Markt" und überlegt, welches "Marktmodell" wohl "am besten" eingeführt werden sollte. Indessen ist das Konzept "Markt" nicht klar definiert. Es gibt ein auf der neo-klassischen Wirtschaftstheorie basierendes Universalkonzept. Danach gilt der Markt erstens als die Summe aller einzelnen Transaktionen und, zweitens, als ein vergleichsweise autonomes, sich selbst regulierendes System.

Unser eigener Ansatz ist institutionalistisch und geht davon aus, daß der Markt aus einer Reihe komplexer institutioneller Regelwerke besteht, die auch Eigentumsrechte und Geschäftsverträge einschließen. Die letztgenannten umfassen formelle Beschränkungen (gesetzliche Grundlage, unterschriebene Geschäftsverträge) und informelle (soziale Normen, persönliche Netzwerke von Geschäftsbeziehungen).<sup>1</sup>

Von einem institutionellen Gesichtspunkt aus kann zum einen der "Übergang zum Markt" nicht vollendet werden. Deshalb ist es zweifelhaft, ob man streng genommen überhaupt von einem "Übergang" sprechen kann. Zum anderen kann man das Konzept des Marktes nicht auf ein einziges universales Muster beschränken. Es wäre daher fruchtbarer, vom Aufbau von Märkten als einer kontinuierlichen Transformation der Wirtschaftsbedingungen zu sprechen. Unsere Hauptaufgabe ist es also, das Wesen und die Quellen der institutionellen Grenzen zu untersuchen.

Der vorliegende Bericht basiert auf einer Studie, die der Autor 1998 veröffentlicht hat.<sup>2</sup> Er ist in zwei Hauptabschnitte gegliedert. Im ersten Abschnitt wird die Vertragsdurchsetzung an der Basis untersucht. Im zweiten geht es um den schwierigen Problembereich, mit dem sich russische Unternehmer während ihres Markteintritts auseinandersetzen haben.

Unsere Analyse stützt sich auf das während *zweier großer Erhebungen zwischen 1997 und 1998* gesammelte Material. Dabei wurden Manager und Unternehmer (in diesem Bericht wird zwischen beiden nicht unterschieden) von nichtstaatlichen Betrieben befragt. Die Umfragen zielten vor allem auf die hier behandelten Themen und bestanden aus: einer standardisierten Erhebung, bei der 227 Fragebögen von Unternehmern aus 21 russischen Regionen gesammelt wurden; und einer halbstandardisierten Umfrage; hier wurden intensive Interviews mit 96 Unternehmern geführt. Der Autor hat die Erhebungen zusammen mit Mitarbeitern des Zentrums für Politische Technologien in Moskau (Leiter: I. Bunin) durchgeführt. Finanziert wurden sie vom US-amerikanischen Zentrum für Internationale Privatunternehmen (Centre for International Private Enterprise – CIPE).

Die neueren Daten werden durch Ergebnisse aus *vorherigen Erhebungen* ergänzt, nämlich:

- Umfrage unter 277 Moskauer Unternehmern aus dem Jahre 1993, die der Autor zusammen mit dem Forschungsteam des Wirtschaftsinstituts durchgeführt hat, sowie

---

<sup>1</sup> North 1992, Williamson 1985.

<sup>2</sup> Radaev 1998b.

- die Umfrage unter den Leitern von 887 kleinen Unternehmen und 210 mittleren und Großunternehmen, die beim Ersten Russischen Kongreß von Vertretern mittlerer und großer Unternehmen unter Beteiligung des Autors unternommen wurde (durch die Russische Industrie- und Handelskammer unterstützt).<sup>3</sup>

Im vorliegenden Bericht werden nur Teile unserer Ergebnisse bezüglich der Vertragsdurchsetzung und des Markteintritts russischer Geschäftsleute vorgestellt.<sup>4</sup>

### **Verletzung und Durchsetzung von Geschäftsverträgen**

Der Utilitarismus der traditionellen Wirtschaftstheorie beruht vor allem auf der Annahme eines "rechtlichen Zentralismus", d.h. man geht davon aus, daß wirksame gesetzliche Regeln bestehen und daß der Staat zu relativ niedrigen Kosten ihre Umsetzung überwacht.<sup>5</sup> Regelverletzungen werden durch Hinzuziehung einer neutralen dritten Seite bestraft. Die Schwäche einer solchen Annahme ist offensichtlich, vor allem im Falle Rußlands, wo sich keine derartigen Beschränkungen offener Egoismen entwickelt haben, wie man sieht. Insofern ist es grundsätzlich wichtig zu wissen, auf welche Weise Geschäftsverträge durch die vor Ort Beteiligten durchgesetzt werden.

Sowohl formelle wie auch informelle Methoden, um die Durchsetzung von Verträgen zu sichern, kosten die Geschäftspartner zusätzliches Geld. Aber auch wenn dafür viel Geld ausgegeben wird, kann niemals eine vollkommene Kontrolle ausgeübt werden. In der russischen Geschäftswelt besteht immer noch viel Raum für Risiko und Ungewißheit, so daß die Wahrscheinlichkeit für Vertragsverletzungen hoch ist, und zwar aus folgenden Gründen: den sogenannten "objektiven Gründen" im Zusammenhang mit der allgemeinen wirtschaftlichen Unsicherheit und Schuldenrückständen, Opportunismus und direktem Betrug von seiten der Beteiligten. Unter den russischen Experten findet eine fortdauernde Debatte statt, ob die makroökonomische Situation und die Finanzpolitik der russischen Regierung die chronischen Schuldenrückstände zwischen den Unternehmen verursacht haben oder ob nicht die bewußte Strategie der Unternehmensmanager dafür verantwortlich ist. Auf jeden Fall aber müssen die Wirtschaftsunternehmer mit großen Unsicherheiten rechnen. Sie versuchen, damit fertigzuwerden und ihre Partner mit einer Reihe von Maßnahmen für sich zu gewinnen, unter anderem durch wirtschaftliche Anreize, Bestechung, informelle Kontakte und einen Austausch von Dienstleistungen. Ein radikales Mittel der Überzeugung ist die Anwendung von Gewalt in Geschäftsbeziehungen. Insgesamt kann man also feststellen, daß auf dem Markt mehr stattfindet als nur der reine wirtschaftliche Austausch.

In diesem Teil konzentrieren wir uns auf die Vertragsverletzungen und den Aufbau von informellen Beziehungsnetzen unter dauerhaften Geschäftspartnern. Dabei wenden wir uns folgenden Fragen zu:

---

<sup>3</sup> Zu früheren Studien siehe Radaev 1996, 1997b.

<sup>4</sup> Für eine mehr ins einzelne gehende Beschreibung unserer neuesten Untersuchungen siehe: Radaev 1998b.

<sup>5</sup> Williamson 1985, Kapitel 1.2.

- Wie weit verbreitet ist in der russischen Geschäftswelt die Verletzung vertraglicher Verpflichtungen?
- Wo sind die Schwachstellen in der Kette der Wirtschaftskontakte?
- Welche Kosten verursachen Vertragsverletzungen für die geschäftlichen Transaktionen?
- Wie werden formelle Verträge durch die informellen Grenzen der Geschäftsethik durchgesetzt?
- Welche Aussichten hat die Entwicklung eines Netzwerks informeller Geschäftspartner in Rußland?

Wir beginnen die Behandlung dieser Fragen mit einer Untersuchung der persönlichen Eigenschaften, die von einem Geschäftspartner erwartet werden.

### **Ansprüche an den Geschäftspartner**

Wir haben die Unternehmer gefragt, welches die wichtigsten persönlichen Eigenschaften sind, die sie von ihren Geschäftspartnern erwarten. Alles in allem wurden in den Antworten auf unsere offen formulierte Frage etwa 40 verschiedene Eigenschaften genannt. Wenn man sie in verschiedene Gruppen zusammenfaßt, so scheint es, daß fast alle russischen Unternehmer in die gleiche Richtung zeigen: gefragt ist *Aufrichtigkeit*. In der Mehrheit haben sie Intuition und Intelligenz, Kreativität und Motivation nicht an die erste Stelle gesetzt, Eigenschaften, die gemäß der wirtschaftlichen und soziologischen Theorie den "wirklichen Unternehmer" kennzeichnen.<sup>6</sup> Die wichtigsten Eigenschaften sind die folgenden:

Aufrichtigkeit, Verlässlichkeit	79%
Verantwortungsgefühl	29%
Berufliches Können, Kompetenz	19%
Genauigkeit, Präzision	12%
Initiative	8%
Finanzieller Rückhalt	4%
Geschlecht, Volkszugehörigkeit	1%
Arbeitserfahrung und anderes	2%

Wir gehen davon aus, daß unsere Gesprächspartner nicht von Werten im allgemeinen sprechen, die Unternehmer sind sich der Verletzung hoher moralischer Normen nicht bewußt. Sie denken vielmehr an die Befolgung sehr praktischer Regeln der Geschäftsethik. Das Problem des Vertrauens unter Geschäftspartnern ist heute ein wichtiges Thema. Und Spannungen unter den Beteiligten sind gut zu erkennen.

### **Spannungen unter Geschäftspartnern**

Gibt es ausgesprochene Spannungen unter den Geschäftspartnern? Ja, 43% der Unternehmer weisen auf gewisse Schwierigkeiten in ihren Beziehungen zu anderen Firmen und Kunden

---

<sup>6</sup> Radaev 1997, Kapitel 6.

hin, die im Verlauf des letzten Jahres aufgetreten sind. Erfahrenere Unternehmer klagen öfter darüber als andere. Dabei gibt es größere Spannungen sowohl in mittleren und großen Betrieben als auch in privatisierten und staatlichen Firmen (s. Tab. 1). Häufigere Beschwerden kommen von Unternehmern mit Universitätsabschlüssen und hohem "menschlichem Kapital" (Arbeitsvermögen). Letztere reagieren normalerweise empfindlicher auf Regelverletzungen (s. Tab. 1). Firmen aus dem Bereich Finanzen, Dienstleistungen im Marketingbereich und in der industriellen Produktion berichten öfter über Probleme mit ihren Geschäftspartnern. Dabei stammen die Schwierigkeiten hauptsächlich aus Vertragsverletzungen. Die Massenmedien widmen diesem Thema wenig Aufmerksamkeit. Aber vielleicht ist die Frage der Vertragsdurchsetzung eine der höchsten Hürden, die man augenblicklich bei Geschäften in Rußland überwinden muß.

Tabelle 1: Probleme mit Partnern und Kunden innerhalb des letzten Jahres, geordnet nach Art der Betriebe und Eigenschaften der Unternehmer (in %)

Größe des Betriebs	Große und mittlere Betriebe	54
	Kleine Betriebe	40
Art der Firma	Privatisiert <sup>7</sup>	54
	Neugegründet nichtstaatlich	40
Anteil des staatlichen Eigentums	Ja	56
	Kein	40
Erfahrungen als Manager	Seit 1988	50
	Seit 1989-1991	53
	Seit 1992-1995	47
	Seit 1996-1997	31
Eigentumsverhältnis bezüglich Betriebsvermögen	Eigentümer	44
	Keine Eigentümer	35
Status im Betrieb	Gründer	45
	Nichtgründer	33
Beschäftigungsfeld vor Geschäftsgründung	Im gleichen Betrieb	56
	Andere Firma im gleichen Bereich	46
	Anderer Bereich	37

## Verbreitung von Vertragsverletzungen

Ein Blick auf die Vertragsverletzungen gibt einen guten Hinweis auf den Zustand der Geschäftsethik. Wir haben den Unternehmern vier Fragen gestellt, um festzustellen, inwieweit Vertragsverpflichtungen eingehalten werden, und zwar:

- Wie oft werden im allgemeinen Verträge in der russischen Geschäftswelt verletzt?
- Wie oft hat der Unternehmer/die Unternehmerin Vertragsverstöße selbst erlebt?
- Wie verlaufen innerhalb der letzten 2-3 Jahre die Tendenzen bezüglich Vertragsbruch?

<sup>7</sup> Hier wie im weiteren Text wird zwischen "privatisierten" und "nichtstaatlichen" Betrieben unterschieden. Im ersteren Fall handelt es sich um ehemals staatliche Betriebe, die in private Hand überführt wurden, im zweiten um private Neugründungen, die niemals der staatlichen Wirtschaftsverwaltung unterstanden.

- Können unter den gegenwärtigen Bedingungen Vertragsbrüche im Geschäftsbereich überhaupt vermieden werden?

Die Antworten zeigen, daß Vertragsverstöße ein weit verbreitetes Phänomen in der heutigen russischen Geschäftswelt sind. Immerhin 92% der Unternehmer bestätigen, daß heutzutage in Rußland gegen Geschäftsvereinbarungen verstoßen wird, darunter sind 49% der Meinung, daß dies häufig geschieht. Nur 8% der Befragten haben so etwas noch nicht erlebt. Dies entspricht den Ergebnissen aus dem Jahr 1996, so daß es offensichtlich kaum Veränderungen gegeben hat.<sup>8</sup>

Es besteht in dieser Sache eine starke Korrelation zwischen allgemeiner Einschätzung und persönlicher Erfahrung. 82% der Unternehmer berichten, daß sie selbst schon Opfer solcher Vertragsverletzungen waren. 32% machen solche schlechten Erfahrungen häufig (s. Tab. 2). Es handelt sich also um ein weit verbreitetes Phänomen und ist vielleicht ein größeres Problem für die Unternehmer als Korruption und verbrecherische Geschäfte, die in den Massenmedien sehr viel mehr Aufmerksamkeit erregen.

Weiter glaubt die Hälfte der Befragten, daß die Lage sich in den letzten 2-3 Jahren überhaupt nicht geändert hat. 23% erleben solche Verstöße sogar noch häufiger als früher. Trotzdem meinen sie, daß auch unter den gegenwärtigen Umständen die Lage verbessert werden kann. Nur einer von neun gibt an, es sei unmöglich, derartige Vertragsbrüche von seiten der Geschäftspartner zu vermeiden, während mehr als die Hälfte glaubt, daß diese Schwierigkeiten tatsächlich verringert werden könnten (s. Tab. 2).

Tabelle 2: Vertragsverstöße in der russischen Geschäftswelt (in %)

In der russischen Geschäftswelt im allgemeinen	Häufig 49	Von Zeit zu Zeit 43	Keine 8
In der persönlichen Erfahrung	Häufig 32	Von Zeit zu Zeit 50	Keine 18
Veränderungen in den letzten 2-3 Jahren	Häufiger 22,5	Keine Veränderung 50	Weniger häufig 27,5
Möglichkeit, Verstöße zu vermeiden	Unmöglich 11	Schwierig 37	Möglich 52

Die Ergebnisse der Tiefeninterviews bestätigen, daß Vertragsverletzungen für die russischen Geschäftsleute gegenwärtig ein ernstes Problem darstellen, obwohl hier ein abzunehmender Druck festzustellen ist. Dies ist die Schlußfolgerung eines unserer Befragten:

Bei Geschäften existiert immer das Problem, wie verlässlich ist mein Partner. Aber das ist jetzt nicht mehr so drängend. (Börsenmanager)

Wir werden diese Tendenzen später erläutern.

<sup>8</sup> Radaev 1996, S. 74-76.

## Vertragsabschlüsse und Marktsegmente

Man kann berechtigterweise davon ausgehen, daß in den verschiedenen Teilbereichen des Marktes unterschiedliche Bedingungen herrschen. Welche wichtigsten Faktoren erklären diese Unterschiede?

Diejenigen, die ihre Unternehmen selbst gründen, sowie die, die aus anderen Bereichen kommen, haben am häufigsten unter der Unzuverlässigkeit ihrer Partner zu leiden. Da sie von außen kommen, fehlen ihnen die nötigen langjährigen Geschäftsverbindungen und die vergleichsweise stabilen Beziehungsnetze. Daher ist die Gefahr eines Fehlschlags höher. Neueinsteiger, die 1996-97 mit ihren Geschäften begannen, erleben weniger häufig Vertragsverstöße. Dies muß nicht notwendigerweise auf positive Tendenzen weisen, sondern heißt einfach, daß diese Unternehmer noch nicht viel Erfahrungen haben sammeln können, auch keine negativen.

Unternehmer mit höherer Ausbildung und höherem "menschlichen Kapital" reagieren empfindlicher auf derartige Vertragsverletzungen. Hinsichtlich des Geschlechts ergab sich, daß Männer Verstöße häufiger als Frauen erleben (87% gegenüber 70%). Männer arbeiten normalerweise in riskanteren Teilbereichen der russischen Wirtschaft.

Häufiger sind auch die Beschwerden von seiten großer Unternehmen. Hier geben 92% der Befragten Vertragsverletzungen an, davon erleben 40% sie häufig. Kleine Betriebe befinden sich in einer relativ günstigeren Situation (80% gegenüber 30%). Weil aber große Unternehmen sehr viel mehr Partner und Geschäftsabschlüsse haben, ist die Wahrscheinlichkeit höher, auf nicht ganz korrektes Verhalten zu stoßen.

Es gibt ganz unterschiedliche Bilder, je nachdem, welche Bereiche man anschaut. Vertreter von Finanzunternehmen äußern sich am pessimistischsten (100% der Befragten haben Vertragsverstöße erlebt); danach kommen die Bau- und Transportbranche (94%), Industrieproduktion (89%) und der Großhandel (88%). Das Problem scheint weniger schwerwiegend in den Bereichen Einzelhandel, Gaststättengewerbe und Dienstleistung für den Verbraucher (74%). Vielleicht kann man das so erklären: Wenn der Kunde bar bezahlt wie im Einzelhandel, ist es einfach, das Geschäft gleich zu überprüfen. Wer aber mit Banküberweisungen zu tun hat, wird Opfer zahlreicher Zahlungsverzögerungen oder irgendwelcher Tricks im Bankgeschäft.

Vom Standpunkt der neo-institutionellen Wirtschaftstheorie könnte man annehmen, daß eine Firma weniger häufig unter Vertragsverstößen zu leiden hat, wenn sie es mit Dauerpartnern zu tun hat. Aber es gibt keine statistischen Zusammenhänge zwischen einer bestimmten Art von Partnern und Vertragsverletzungen. Ausschlaggebend ist viel eher die Art der Geschäfte, zumindest zum Zeitpunkt der letzten Umfrage.

Die Ergebnisse bezüglich der Marktsegmentierung finden sich zusammengefaßt in der Tabelle 3. Normalerweise sind die allgemeinen Annahmen über Verbreitung von Vertragsverletzungen in Rußlands Geschäftswelt 15-20% höher als Aussagen, die auf eigenen Erfahrungen im wirtschaftlichen Alltag beruhen. Es gibt aber Ausnahmen. Im Bereich Bau und Transport ist der Unterschied zwischen beiden Einschätzungen minimal. Bemerkenswert ist auch, daß

besser ausgebildete Geschäftsleute in ihrer Einschätzung der allgemeinen Lage und der persönlichen Erfahrung näher beieinander liegen. Wahrscheinlich liegt das daran, daß sie nicht so sehr von den Massenmedien und dem "gesunden Menschenverstand" beeinflusst werden, wenn sie ihre Meinungen abgeben (s. Tab. 3). Was nun die Spannungen zwischen den Geschäftspartnern angeht, so stellen wir fest, daß sie zum großen Teil eben durch Vertragsverstöße verursacht werden (s. Tab. 4). Je häufiger sich Unternehmer mit solchen Verstößen auseinanderzusetzen haben, desto größer sind ihre Beschwerden über Spannungen in ihren Geschäftsbeziehungen.

### Mangel an Vertrauen und Transaktionskosten

Egoistische Verstöße gegen Geschäftsverträge verursachen zusätzliche Kosten, die von den Unternehmern bei ihren Vorhaben mitberechnet werden müssen. Schwerwiegender noch sind die institutionellen Folgen, denn sie zerstören das Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern. *Mißtrauen* zeigt sich vor allem gegenüber Neueinsteigern, während alte Partner als mehr oder weniger verlässlich gelten. Wenn sich aber egoistisches Verhalten verbreitet, ist Argwohn auch in langfristigen Partnerschaften unvermeidlich. Das kommt in folgendem Zitat zum Ausdruck:

Bei Geschäften vertraue ich niemandem vollständig. (Direktor einer Immobilienfirma)

Auch Beziehungen zu persönlichen Freunden und Bekannten sind davon nicht ausgenommen.

In den Fällen, wo ich vom Prinzip der Vorkasse abwich, mußte ich dafür bitter büßen. ... Und es waren meine persönlichen Bekannten, die mir das antaten. (Direktor einer Werbefirma)

Tabelle 3: Vertragsverstöße nach Art der Firma und Eigenschaften der Unternehmer (in %)

	Häufig in der russ. Geschäftswelt	Häufig nach eigener Erfahrung
<i>Art des Unternehmens</i>		
Große und mittlere Firmen	57	40
Kleine Firmen	47	30
Mit staatlicher Beteiligung	58	36
Ohne staatliche Beteiligung	47	31
Unternehmensgründung (privatisiert) vor 1996	52	35
Unternehmensgründung (privatisiert) 1996-1997	41	25
Industrieproduktion	56	38
Bau, Transport	47	47
Großhandel	62	43
Einzelhandel, Gaststätten, Verbraucherdienstleistung	47	30
Finanzen, Dienstleistungen im Marketingbereich	61	44
Wissenschaft, Gesundheit, Kultur	44	20
Andere	42	26

#### *Eigenschaften der Unternehmer*

Besitzer des Unternehmens	51	34
Manager	42	27
Firmengründer	52	32
Nichtgründer der Firma	35	31
Männer	52	35
Frauen	41	25
Ohne Universitätsabschluß	46	16
Universitätsabschluß	50	35
Geringes und mittleres Arbeitsvermögen	45	25
Hohes Arbeitsvermögen	55	43

Tabelle 4: Vertragsverstöße und drängende Schwierigkeiten mit Partnern und Kunden im letzten Jahr (in %)

	<i>Vertragsverstöße in der russischen Geschäftswelt</i>		
	Häufig	Von Zeit zu Zeit	Keine
Es gibt Probleme	53	37	16
Es gibt keine Probleme	47	63	84
	<i>Persönliche Erfahrung mit Vertragsverstößen</i>		
	Häufig	Von Zeit zu Zeit	Keine
Haben Probleme	59	39	23
Haben keine Probleme	41	61	77
	<i>Veränderungen in den letzten 2-3 Jahren</i>		
	Häufig	Gleich	Weniger häufig
Haben Probleme	55	46	26
Haben keine Probleme	45	54	74

Mißtrauen breitet sich nicht nur gegenüber einheimischen Geschäftspartnern aus, sondern auch gegenüber ausländischen. Viele Jahre lang galt es als prestigeträchtig, wenn man westliche Partner fand. Hier kam es zu häufigen Enttäuschungen.

Im Gegensatz zu vor fünf Jahren nehmen wir unsere westlichen Geschäftspartner viel genauer unter die Lupe als die russischen. (Direktor einer Firmengruppe)

Wir trauen den westlichen Partnern nicht, denn sie halten ihre Verpflichtungen nicht immer ein. Bei Fehlschlägen trennen wir uns von ihnen. (Direktor einer Touristenfirma)

Die Enttäuschung mag aus den höheren Erwartungen stammen, die russische Unternehmer westlichen Partnern entgegenbrachten. Aber der Hauptgrund liegt in den traurigen Lektionen, die sie in den letzten zehn Jahren haben lernen müssen. Nach dem Beginn von Perestroika und Wirtschaftsreformen kamen aus dem Westen nicht nur zuverlässige Geschäftsleute auf den stürmischen russischen Markt, sondern auch Abenteurer. Einige von ihnen nutzten es aus, daß man ihren finanziellen Hintergrund und ihren Ruf von Rußland aus nur schwer überprüfen konnte. Nachdem die russischen Unternehmer Betrugereien erleben mußten, wurden sie gegenüber westlichen Firmen etwas vorsichtiger. Zumindest ebte die ursprüngliche Euphorie bezüglich ausländischer Partner weitgehend ab.

Mißtrauen in Geschäftsbeziehungen erhöht die *Transaktionskosten* auf dreifache Weise:

- Kosten, um die Verlässlichkeit der Partner zu überprüfen;
- Kosten, um Betrüger/Opportunisten zu bestrafen;

- eventuelle Kosten durch entgangene Gewinne und vergeblichen Einsatz von Mitteln.

Ein Großteil dieser Kosten ist informell. Zusammenhänge zwischen Fehlschlägen und "informellen Ausgaben" können aus Tabelle 5 entnommen werden.

### Reaktionen auf Betrug

Wie reagiert normalerweise *ein Unternehmer, wenn ihn jemand betrügen will* oder seinen Verpflichtungen nicht nachkommt? Empfindet er einen solchen Versuch als normal oder als abweichendes Verhalten? Welche Sanktionen werden gegen unzuverlässige Partner verhängt? Folgende Strategien werden verfolgt:

- verhandeln und zu überzeugen versuchen 55%;
- sich an ein Schiedsgericht wenden 24%;
- Gewalt anzuwenden versuchen 11%;
- später Ausgleich zu schaffen versuchen 3%;
- nichts tun 4%.

Formelle Anrufungen des Schiedsgerichts haben in den letzten Jahren in Rußland tendenziell zugenommen.<sup>9</sup> Doch zieht die Mehrzahl der Unternehmen immer noch eine informelle Lösung vor. Welche Gründe stehen dafür? Schiedsprozesse dauern lang und kosten viel Geld, zwischen 1,5 und 5% der Streitsumme. Außerdem gibt es keine Garantie dafür, daß Gerechtigkeit walten wird. Es gibt viele Bereiche, die noch außerhalb der bestehenden Rechtsprechung liegen. Und auch wenn der Unternehmer seinen Prozeß vor Gericht gewonnen hat, heißt das noch lange nicht, daß er seinen Verlust ersetzt bekommt. Und so drückt das einer unserer Befragten aus:

Es lohnt sich nur, ans Schiedsgericht zu gehen, wenn man es mit einem bekannten Geschäftsunternehmen zu tun hat. (Direktor einer Handelsfirma)

Tabelle 5: Persönliche Erfahrung mit Vertragsverletzungen und informelle Ausgaben des Unternehmens (in %)

Informelle Angaben	Verstöße gegen Geschäftsvereinbarungen		
	Häufig	Von Zeit zu Zeit	Keine
Bedeutend	27	9	7
Nicht bedeutend	46	48	40
Keine	27	43	53
Gesamt	100	100	100

Wir möchten hier noch auf einen weiteren Grund hinweisen, den einer der Unternehmer genannt hat:

Wenn man vor Gericht zieht, kann dies die Beziehung ruinieren. ... Es ist nicht üblich. Es gibt zwei Kategorien – "uns" und "sie". Alle staatlichen Behörden, die mit Steuerüberprüfung und Schiedsgerichten zu tun haben, gelten als "sie". Es ist schlechter Stil, sich an sie zu wenden. (Direktor einer Produktions- und Handelsfirma)

<sup>9</sup> Sapsai 1997.

Abgesehen davon, daß Schiedsgerichtsentscheidungen wirkungslos sind und viel Geld kosten (vor allem für kleine Unternehmen), gibt es auch noch informelle Grenzen des Gewohnheitsrechts, die den Unternehmer dazu bringen, schwierige Fragen untereinander zu regeln. Diese Logik der *negativen Solidarität*, bei der "wir" (Geschäftsleute) "ihnen" (Behörden) gegenüberstehen, ist immer noch weit verbreitet. Außerdem werden formelle Rufe nach dem Staat oft moralisch als Versuche verurteilt, jemanden kleinzumachen.

Diese Einstellungen gibt es nicht nur unter russischen Geschäftsleuten. Studien über Geschäftsbeziehungen in den USA haben z.B. gezeigt, daß Unternehmer ihre Zwistigkeiten außerhalb des Gerichts zu bereinigen suchen. Einen Vertragsbruch mit einem Prozeß zu ahnden gilt als schlechte Strategie.<sup>10</sup> Dennoch gibt es einen wesentlichen Unterschied. In den entwickelten westlichen Ländern richten sich Verhandlungen an den bestehenden gesetzlichen Vorgaben aus. Auch wenn nicht wirklich zu den vorgesehenen Sanktionen gegriffen wird, so sind sie doch eine solide Basis für informelle Vereinbarungen. In Rußland sind Hinweise auf Sanktionen weniger wirksam als z.B. die Androhung von Gewalt.

Bei der informellen Methode, einen Streit zu regeln, sind 11% der Unternehmer geneigt, Gewalt anzuwenden. Sie haben wahrscheinlich öfters mit Verbrechern und halbverbrecherischen Gruppen zu tun. 4% würden am liebsten gar nichts tun und die Sache auf sich beruhen lassen, während 3% das nächste Mal abwarten, um sich schadlos zu halten. Wie das funktioniert, ist in folgendem Zitat nachzulesen:

Man folgt dem Prinzip der "wechselseitigen Lösung". Du hast mich heute erwischt, ich werde dich morgen erwischen. Und das muß nicht heißen, daß wir von dem selben Unternehmen sprechen. In der Praxis funktioniert das anders: irgend jemand hat dich heute enttäuscht, also wirst du in der Zukunft jemand anderen enttäuschen. (Direktor einer Kleiderfarbik)

Die meisten Geschäftsleute wollen aber lieber verhandeln und ihre Partner auf informeller Ebene dazu bringen, ihren Verpflichtungen nachzukommen. Wer Vertragsverstöße seltener erlebt, ist um so mehr geneigt, "friedliche Mittel" anzuwenden.

Die Reaktion auf Betrug hängt mit einem Teil der Transaktionskosten zusammen. Diejenigen unter den Firmenchefs, die nur geringfügige Ausgaben für den Schutz ihrer Geschäfte haben, verhandeln normalerweise mit ihren Partnern, um strittige Fragen zu lösen (65%). Wenn praktisch überhaupt kein Geld für Schutzmaßnahmen ausgegeben wird, tendieren die Manager dazu, vor Gericht zu ziehen. Umgekehrt wenden sich diejenigen, die höhere informelle Ausgaben haben, nicht oft an das Schiedsgericht (12,5%).

Es besteht ein gewisser Zusammenhang zwischen der Einstellung zum Betrug und dem Charakter der Geschäftsbeziehungen. Wenn die Firma finanzielle Unterstützung von anderen Firmen auf dem informellen Kreditmarkt bekommt, wird sie kaum einen Prozeß gegen ihre Partner anstrengen. Hier wirkt der Mechanismus der "negativen Solidarität". Wer wendet sich nun eher an die Schiedsgerichte? Zunächst wollen wir über die älteren Manager und Direktoren privatisierter Unternehmen sprechen. An der Spitze finden wir hier die Bereiche Bau und Transportwesen. Diese Managergruppe folgt auch eher den Gesetzen (wir haben einige spe-

---

<sup>10</sup> Macaulay 1992, S. 273-274, 279.

zielle Fragen zur Gesetzestreue gestellt). Die Manager aus den Branchen Wissenschaft, Gesundheitswesen und Kultur bevorzugen informelle Verhandlungen. Unternehmerinnen tun dies in noch größerem Maße (64%). Die Reaktionen ihrer männlichen Kollegen fallen unterschiedlich aus. Wir gingen davon aus, daß Unternehmer mit besserer Ausbildung vergleichsweise seltener zu Gewaltmethoden greifen würden. Diese Annahme wurde durch unsere Ergebnisse nicht bestätigt.

Informelle Verhandlungen können zweifelsohne nicht zu positiven Ergebnissen führen, während Streitverfahren lang dauern und teuer kommen können. In diesen Fällen sind russische Unternehmer in der Lage, den formalen Weg zu vermeiden und eine gewisse Großzügigkeit ihren Partnern gegenüber an den Tag zu legen, das heißt "Verständnis für die objektiven Umstände aufzubringen". Und in der Tat gibt es immer eine große Anzahl von "objektiven Gründen" für Erfolglosigkeit auf dem Markt. Unternehmer spüren aber deutlich die Gründe, die hinter dem Versagen liegen, und können sehr wohl unterscheiden, ob die Vertragsverletzung z.B. auf Schulden beruhte oder ein Betrugsversuch war. Natürlich reagiert man dann jeweils unterschiedlich.

### **Vertragsdurchsetzung und Geschäftsstrategien**

Wenn "von außen" der Streit nicht geregelt werden kann und es auch nicht "üblich" ist, sich dorthin zu wenden, dann müssen die Unternehmer auf eigene Faust versuchen, das Verhalten ihrer Partner unter Kontrolle zu halten. Gemäß der in unseren Interviews gesammelten Angaben hat in den letzten fünf Jahren die Häufigkeit von Betrug in Geschäftsbeziehungen abgenommen. Dies heißt nicht, daß sich Ehrlichkeit jetzt bezahlt machte, zumindest ist das nicht der Hauptgrund. Unternehmer, die egoistische Verhaltensweisen befürchten müssen, sind einfach vorsichtiger.

Die Zahl der Verstöße hat abgenommen, weil auch die Zahl der Geschäftsverbindungen zurückgegangen ist. Früher hat er jemandem Geld gegeben und es wurde nicht zurückgezahlt. Er rannte überall herum und erzählte, daß er betrogen wurde. Jetzt gibt er keinem mehr Geld und wird also nicht mehr enttäuscht. Also hat er auch nichts mehr, worüber er sich beschweren könnte. Die Lage hat sich geändert. (Leiter einer Handelsfirma)

Alle sind jetzt vorsichtiger als früher. (Leiter einer Baufirma)

In welcher Form wird nun Kontrolle ausgeübt? Es beginnt damit, daß man förmliche Verträge mit speziellen Klauseln abschließt. Als ein gutes Beispiel möge hier die Auflage der Vorauszahlung dienen. Bei kleineren Geschäften und Transaktionen mit neuen Partnern gelten Vorauszahlungen als unabdingbar.

Die Teilvorauszahlung ist die einzige echte Garantie. (Leiter einer Handels- und Produktionsfirma)

Auch ein formelles Dokument bietet keinen absoluten Schutz gegen Mißerfolg. Erstens ist die Geschäftskultur mit formellen Geschäftsverträgen in Rußland nicht hoch entwickelt. Zweitens können formelle Vereinbarungen nicht alle notwendigen Punkte abdecken und alle möglichen Faktoren vorhersehen. Drittens ist ein Unternehmer auch nach der Unterzeichnung eines Vertrags nicht vor Verstößen sicher.

Zweifellos ist es notwendig, auf jeden Fall Verträge zu unterzeichnen. Trotzdem hängt die Durchführung des Vereinbarten von der jeweiligen Person ab. (Leiter einer Immobilienfirma)

Wenn formale Verträge nicht dazu ausreichen, positive Ergebnisse zu sichern, wenden die Unternehmer auch informelle Maßnahmen an. Der Mangel an wirkungsvollen Kontrollmechanismen führt dazu, daß die Geschäftsleute ihre möglichen Partner gründlich überprüfen.

Wir überprüfen jeden neuen Partner gründlich und über eine lange Zeit hinweg. Und wenn wir dann mit ihm oder ihr zu arbeiten beginnen, dann stellen wir Bedingungen, die uns hinreichend absichern. (Direktor einer Firmengruppe)

Wir unterzeichnen keine ernstesten Verträge, bevor wir nicht alles untersucht haben, und wir machen auch keine Geschäfte mit neuen Partnern. (Direktor einer Holding)

Man kann schon mal ein Geschäft durchführen, ohne vorher alles überprüft zu haben. Aber dann muß man sehr wachsam sein und auf einen Mißerfolg gefaßt sein. Man muß sich seine Risiken ausrechnen und vorbereitet sein. Es ist anstrengender, so eine Transaktion vorzunehmen. Man sollte jeden Schritt gegen eine ganze Reihe von Fehlschlägen absichern. (Direktor einer Großhandelskette)

Vor fünf bis sieben Jahren war ein Unternehmer noch gezwungen, alle Risiken einzugehen, da systematische und verlässliche Informationen schwer zu haben waren. Heute kann man sehr viel mehr über die finanziellen Rücklagen und die geschäftliche Reputation eines Unternehmers in Erfahrung bringen. Auskünfte zu möglichen Geschäftspartnern kommen von offiziellen und Handelsregistern und Datenbanken. Ausländische Partner werden über die Botschaften und die Büros großer Firmen im Ausland überprüft.

Es war früher unmöglich. Jetzt verhandeln wir aber mit dem Innenministerium und den Banken. Sie können für uns Erkundigungen über jeden Kunden einziehen. (Direktor einer industriellen Produktionsfirma)

Wir haben Gelegenheiten, Firmen und Firmengründer zu überprüfen. Es gibt schon lange "schwarze Listen". Außerdem ist in Rußland jetzt die Masche "anhäufen und weglaufen" nicht mehr so weit verbreitet. (Leiter eines Aktienmarkts)

Wir können daraus die Schlußfolgerung ziehen, daß sich die Wirtschaftsvertreter auf den Märkten nicht als vollkommene Fremde begegnen und sich ihre Geschäftsbeziehungen nicht nur auf den formalen wirtschaftlichen Austausch beschränken.

Anstatt Geschäfte gesichtslos abzuschließen, ist es heute wichtig zu wissen, mit wem man es zu tun hat.<sup>11</sup>

Es ist noch auf die Tatsache hinzuweisen, daß die Überprüfung von möglichen Geschäftspartnern nicht nur auf den rein technischen Vorgang "Geld für Information" beschränkt ist. Viele entscheidende Punkte werden bei persönlichen Treffen entschieden, wo es um subjektive Einschätzungen des Gegenübers geht. Der Unternehmer sollte deshalb auch ein guter Psychologe sein.

Es ist notwendig, eine große Lebenserfahrung zu besitzen, wenn man ohne Überprüfungen arbeiten will. Wer nicht über eine solche Erfahrung verfügt, sollte besser Erkundigungen einziehen, auch wenn Geschäftsinformationen nur zur Hälfte objektiv sind. Es gibt keinen anderen Weg zu solchen Erkundigungen als über Personen, die halt oft sehr subjektiv sind. (Direktor einer Großhandelskette)

---

<sup>11</sup> Williamson 1986, S. 185.

Alles in allem werden große Geschäftsabschlüsse durch vorhergehende Überprüfungen abgesichert. Aber auch nach Erhalt positiver Nachrichten wird ein Unternehmer sich einem neuen Partner gegenüber immer noch sehr vorsichtig verhalten. Man wird zunächst versuchsweise kleinere Geschäfte tätigen und/oder die Lieferungen auf mehrere Abschnitte verteilen, um den Erfolg sicherzustellen.

### **Aufbau von Geschäftsbeziehungen**

Erkundigungen kosten Zeit und Geld. Und selbst die gründlichsten Überprüfungen können den Erfolg eines Geschäfts nicht garantieren. Verträge werden weitgehend mittels persönlicher Geschäftsbeziehungen durchgesetzt. Diese sind auch die wichtigste Quelle vertraulicher Informationen. Ein Netz von Geschäftsbeziehungen kann definiert werden als eine feste und relativ geschlossene Reihe von Verbindungen zwischen regelmäßigen Geschäftspartnern. Ein solches Netz gründet auf einer Kombination von formeller Kontrolle und informellem Austausch von Dienstleistungen. Wir haben Grund genug anzunehmen, daß diese Netzwerke einen wachsenden Anteil an Geschäften in Rußland haben.

Wir liefern Ware auf Kredit nur an Dauerkunden. Wir würden das bei anderen niemals tun... Wenn Sie Einkäufe tätigen, sollten Sie dies über ihre Bekannten machen. Sonst haben Sie keinerlei Garantie. Man wird Ihnen sonst schlechte Ware verkaufen. (Direktor eines Großhandels)

Es ist heute lebenswichtig, dauerhafte Geschäftspartner zu haben. Sie sind von großem Wert nicht, weil sie rechtzeitig bezahlen, sondern weil sie überhaupt prinzipiell bezahlen. (Direktor einer Firma, die Brennstoffe verkauft)

Ein-Tages-Firmen unter den Lieferanten sind verschwunden... Wir haben uns auch geändert. Früher haben wir keine Bündnisse geschlossen. Heute sind wir sehr aktiv dabei, mit unseren russischen Partnern Bündnisse zu schließen. Und wir haben unsere gemeinsamen Projekte. Früher hätten wir das nie getan, denn sie hätten uns betrogen und die Arbeit niemals zu Ende gebracht. (Direktor einer Computerfirma)

In den letzten Jahren sind russische Unternehmer bei ihrer Auswahl von Geschäftspartnern wählerischer geworden. Es besteht eine gewisse Neigung dazu, innerhalb der "eigenen" Geschäftskreise zu bleiben und alle Neueinsteiger auszuschließen. Einer unserer Befragten macht das ganz deutlich:

Wir haben es mit immer weniger Leuten zu tun. Vor einiger Zeit noch konnte man 100 Visitenkarten beliebig verteilen. Jetzt benutzen wir solche Karten nicht mehr, um neue Leute zu treffen. Und auch wenn man jemand Neuem vorgestellt wird, dann geht das über Personen, die einen guten Ruf haben. Der Kreis ist nicht völlig geschlossen, aber er wächst nur sehr langsam. (Direktor von mehreren Firmen)

Geschäftsverbindungsnetze sind oft nicht in formale Institutionen eingebunden. Was die zahlreichen Geschäftsverbände und -vereinigungen angeht, so besitzen sie keinen großen Einfluß und eine Firma gewinnt nicht sehr viel durch eine Mitgliedschaft dort. Zumindest besteht kein Zusammenhang zwischen der Mitgliedschaft bei solch einer Unternehmervereinigung und den wichtigsten Größen der Geschäftsbeziehungen.

Durch welche Hauptkanäle werden Geschäftsverbindungsnetze aufgebaut? Aus früheren Untersuchungen ist bekannt, daß russische Unternehmer zu Beginn lieber Freunde und Verwandte in ihre neu zu gründenden Firmen mit herein nahmen. Die Ergebnisse unserer Umfrage un-

ter 277 Moskauer Unternehmern aus dem Jahr 1993 zeigt, mit wem sie ihre Firma aufgebaut haben: Bekannte 42%; Freunde und deren Verwandte 23%; Verwandte 17%; neue oder fast neue Leute 11%.<sup>12</sup>

In dieser Beziehung hat sich in den letzten Jahren viel geändert. Gruppen von Geschäftsleuten, die anfänglich zusammenarbeiteten, haben sich zum großen Teil getrennt. In manchen Fällen haben ehemalige Partner erfolgreich eigene Firmen gegründet. In anderen Fällen war die Freundschaft ein Hindernis für wirkungsvolle Führungsarbeit geworden. Alles in allem trennt man nun *Geschäft und Freundschaft*. Zu diesem Punkt können wir ziemlich kategorische Aussagen zitieren:

Normalerweise enttäuschen einen gute Bekannte in den meisten Fällen. (Direktor einer Rechtskanzlei)

Es ist eine unumgängliche Wahrheit im Geschäftsleben, daß alle, die überleben wollen, im rechten Augenblick ihre Freundschaft beenden müssen. (Direktor einer Handelsfirma)

Zu Beginn herrschte in den Firmen eine mehr oder weniger kollegiale Stimmung. Heute ist der Führungsstil viel autoritärer geworden. Dies heißt aber nicht, daß der Unternehmer sich in einem "Krieg gegen alle" befindet. *Flexible Bündnisse zwischen den Firmen* haben die starren Teams innerhalb der Firmen abgelöst. Diese Allianzen beruhen nicht auf persönlichen und langjährigen Freundschaften oder auf Verwandtschaften, sondern auf den Fähigkeiten der einzelnen und ihrem Ruf.

Es bildet sich eine *Rangfolge von Geschäftspartnern* bezüglich ihrer Zuverlässigkeit heraus. Man unterteilt die Firmen in "ehrenwert" (sie werden einen nicht enttäuschen) und unbekannt (mit denen man vorsichtig sein sollte). So werden Netze von Geschäftsverbindungen dazu benutzt, um Informationen über unzuverlässige Geschäftsleute zu verbreiten. Als Beleg dafür hier einige der Äußerungen aus unseren Interviews.

Niemand würde sich mit jemandem abgeben, der schon einmal betrogen hat. ... Wenn die Summe nicht unbedeutend ist, wird er auf die schwarze Liste als unzuverlässiger Kandidat gesetzt. (Leiter einer Marketing-Abteilung)

Eine genügende Anzahl von Geschäftspartnern wurde schon überprüft. Es ist kein Problem, alles herauszufinden, was man wissen will. Es ist heute nicht mehr möglich, aus dem Nichts ins Geschäft zu kommen. Es würde einem niemand mehr etwas geben, so wie es früher war. (Direktor einer Investmentfirma)

Es gibt kleine Geschäfte über 30.000 und große über 300.000 (Dollar). Mit einem Neueinsteiger würde keiner sofort ein Geschäft über 300.000 abschließen. (Direktor einer Investmentfirma)

Die Märkte werden zunehmend durch Geschäftsnetze segmentiert. Das geschieht im Bankwesen folgendermaßen:

Unterzeichnete Verpflichtungen spielen im Bankwesen eine Rolle. Banken sind im allgemeinen sehr empfindlich bezüglich ihrer Beziehungen zu anderen Banken. Es wird versucht, so gut es geht Informationskanäle aufzubauen. Nachrichten werden umgehend weitergegeben. Und im Falle eines Vertragsverstoßes läuft man Gefahr, alle seine Partner zu verlieren. ... Sobald einer seinen festen Verpflichtungen nicht nachkommt, wird er von allen Finanzmitteln abgeschnitten.

---

<sup>12</sup> Radaev 1993b, S. 7-8.

Und er wird dann seine Bank schließen müssen. Es ist eine wirklich geschlossene Einheit. (Leiter einer Handelsbank)

Angemerkt sei noch, daß Nicht-Banken-Kunden natürlich schon einmal eine Bank mit den Schulden sitzenlassen. Die geschilderten Verhältnisse beziehen sich nur auf die Beziehungen zwischen den Banken.

Im allgemeinen mag sich zwar Ehrlichkeit noch nicht bezahlt machen, aber sie lohnt sich doch innerhalb der geschäftlichen Beziehungsnetze. Solche Netze mindern die Risiken, senken die Kosten für Geschäftsabschlüsse und ermöglichen die Entwicklung einer utilitaristischen Geschäftsethik innerhalb eines bestimmten Marktsegments. Eine solche sich auf Teilbereiche des Markts beziehende Ethik entwickelte sich seit den ersten Jahren des neu einsetzenden russischen Unternehmertums.

### **Die Ethik stillschweigender Verträge**

Es ist wichtig zu wissen, daß Vertrauen zwischen Geschäftspartnern im heutigen Rußland sich nicht aus einer Weiterentwicklung und Durchsetzung formaler Verträge ergibt, sondern aus informellen Beziehungen und stillschweigenden Vereinbarungen.<sup>13</sup> Die gegenseitigen informellen Dienstleistungen und Übereinkünfte setzen in den Beziehungsnetzen zweckbetonte Verhaltensregeln durch. Wir gehen auf unsere Daten zurück. Nur eine sehr kleine Zahl von Unternehmern arbeitet vornehmlich mit neuen Partnern (weniger als 3%). 72% unserer Befragten hat es normalerweise mit zeitweiligen und Dauerpartnern zu tun, während 25% der Unternehmer hauptsächlich mit immer dem gleichen Gegenüber verhandeln.

Formale Geschäftsabschlüsse werden flexibler, wenn sie durch *Vergünstigungen* ergänzt werden, die langfristigen Partnern individuell gewährt werden. Der Großteil der Unternehmer bietet bei der Unterzeichnung und/oder Realisierung von Verträgen solche Vorzugsbehandlungen an. Dies geschieht: ständig 25%; von Zeit zu Zeit 57%; nie 15%.

Zu diesen Vergünstigungen gehören: Preisnachlaß 55%; Verzicht auf Vorauszahlung 44%; Erlauben von Zahlungsverzug 39%; zusätzliche kostenlose Dienstleistungen 30%; Lieferung von Waren und Diensten besserer Qualität 14%; andere 3%.

Es gibt eine informelle Ethik solcher Vertragsbeziehungen. Das kann an der Reaktion auf Fehler der Geschäftspartner deutlich gemacht werden. So haben wir z.B. unsere Respondenten gefragt, was sie machen würden, wenn ihr Lieferant aufgrund eines Buchungsfehlers einen zu niedrigen Preis fordert. Die Mehrheit der Unternehmer würde nicht sagen, es ist "deren Fehler und deren Problem", sondern, so behaupten sie, den Fehler melden und den Rest der Ausgaben bezahlen. Die Antworten verteilen sich folgendermaßen: Fehler mitteilen 81%; Fehler nicht mitteilen 9%; schwer zu sagen 10%.

Es ist von Bedeutung, ob die Unternehmer bereit sind, anderen Marktbeteiligten wesentliche finanzielle Unterstützung zu leisten. Wir haben gefragt, ob sie der Firma eines ihrer Dauerpartner, der sich in finanziellen Nöten befindet, eine beträchtliche Summe Geldes anbieten

---

<sup>13</sup> Nacional'naja programma 1997, S. 50-51.

würden. Nur einer von fünf Unternehmern gab eine negative Antwort. Mehr als die Hälfte ist bereit, Hilfe zu leisten, obwohl sich die Bedingungen natürlich unterscheiden, und zwar: zinslose Hilfe 27%; Hilfe zu einem geringen Zinssatz 25%; Hilfe zum gängigen Zinssatz 3%; keine Hilfe 20%; schwer zu sagen 25%.

Manager neuer nichtstaatlicher Firmen und solche, die in der informellen Wirtschaft tätig sind (beträchtliche "informelle" Ausgaben haben), sind eher bereit, ihren langfristigen Partnern eine solche informelle Finanzhilfe zu leisten. Bemerkenswert ist, daß Unternehmerinnen bei diesen informellen Tätigkeiten vorsichtiger sind (s. Tab. 6).

Tabelle 6: Finanzielle Unterstützung für Dauerpartner nach Geschlecht der Unternehmer (N = 165, in %)\*

	Männer	Frauen	Durchschnitt
Zinsfreie Finanzhilfe	42	19	36
Finanzhilfe zu Niedrigzins	32	37	33
Hilfe zum gängigen Zinssatz	5	0	4
Keine Hilfe	21	44	27
Insgesamt	100	100	100

\* Ausgelassen sind diejenigen, die "schwer zu sagen" antworteten

Informelle Unterstützung, die weit über die Vertragsbeziehung hinaus reicht, spielt also eine wesentliche Rolle im Verbindungsnetz. Es fällt auf, daß nur ein kleiner Teil der Geschäftstätigen sich an den reinen Marktbedingungen ausrichten würde. Die Hilfe wird in der Regel zu anderen Bedingungen gewährt, mit individuellen Vergünstigungen, oder überhaupt nicht.

Das heißt, daß die Unternehmer für ihre informelle Unterstützung keine hohen Zinsen verlangen. Allerdings hat die Zahl der Partner, die eine solchen Unterstützung bekommen könnten, sehr stark abgenommen. Die Entstehung einer Geschäftsethik jenseits formaler Verträge macht Geschäftsbeziehungen sehr viel haltbarer und schränkt den Gebrauch von Gewalt ein. Im Gegensatz dazu neigen z.B. diejenigen, die ihren Partnern deren unbeabsichtigte Fehler nicht mitteilen, eher dazu, Gewalt anzuwenden, wenn sie betrogen wurden, als friedlich zu verhandeln.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Geschäftsverbindungsnetze einige untereinander verknüpfte Funktionen erfüllen, nämlich: Sie dienen als Kanäle für vertrauliche Informationen; sie bauen das geschäftliche Ansehen auf; sie bilden Vertrauen und mindern Unsicherheit; sie senken die Geschäftskosten; sie bieten ein System der gegenseitigen Hilfe.

Wer in ein solches Netz aufgenommen ist, kommt in den Genuß eines sozialen Kapitals, welches dem Unternehmen wirtschaftlichen Gewinn bringt und das berufliche Ansehen des Unternehmers stärkt.

## Schlußfolgerungen

1. Die große Mehrheit von russischen Unternehmern erwartet von ihren Geschäftspartnern hauptsächlich Ehrlichkeit. Dies ist eine Reaktion auf weitverbreitete Verstöße gegen Geschäftsverträge aufgrund von Zahlungsunfähigkeit und Betrug. Im heutigen Rußland stellen Vertragsverstöße eine der schmerzhaftesten Unbilden des Marktes dar.
2. Der Mangel an Vertrauen in den Geschäftsbeziehungen verursacht zusätzliche Kosten, da Informationen über die Zuverlässigkeit der Partner eingeholt werden müssen. Der größte Teil der vertraulichen Informationen wird auf informellem Weg eingeholt.
3. Wegen der Unfähigkeit der Schiedsgerichte und der Scheu davor, sich an eine dritte Seite zu wenden, müssen russische Unternehmer ihre eigenen Mittel der Vertragsdurchsetzung entwickeln. Die meisten Unternehmensvertreter neigen dazu, mit ihren Partnern informell

zu verhandeln und sie davon zu überzeugen, den Verpflichtungen nachzukommen. Formelle Vermittlungsgesuche an den Staat werden häufig als Versuch verstanden, einen anderen fertigzumachen.

4. In den letzten fünf Jahren hat die Zahl der Betrügereien im Geschäftsleben abgenommen. Aus Angst vor egoistischen Manövern der anderen Seite ergreifen Unternehmer häufiger Vorsichtsmaßnahmen. Dazu zählen etwa formale, unterschriebene Verträge einschließlich besonderer Bedingungen wie Vorauszahlung und andere.
5. Unternehmer versuchen, sich vor egoistischem Vorgehen anderer zu schützen, indem sie ein geschlossenes Netz von Geschäftsverbindungen aufbauen. Dabei handelt es sich um eine Reihe fester persönlicher Beziehungen zu langjährigen Geschäftspartnern. Das Ganze gründet auf einer Kombination von formaler Kontrolle und informellem Austausch von Diensten. Es gibt guten Grund anzunehmen, daß diese Verbindungsnetze eine wachsende Rolle in der russischen Geschäftswelt spielen. Die Kanäle, durch die neue Geschäftsleute in die Netze integriert werden, haben sich in der letzten Dekade geändert. Bündnisse beruhen nicht auf persönlicher und langjähriger Freundschaft oder Verwandtschaft, sondern eher auf beruflichen Fähigkeiten und geschäftlichem Ansehen.
6. Die formalen Geschäftsabschlüsse werden flexibler, da Dauerpartnern Vergünstigungen eingeräumt werden. Der größere Teil der Unternehmer bietet solche Vergünstigungen bei Vertragsunterzeichnung und/oder bei Vertragsdurchsetzung an. Es existiert eine gewisse Ethik der informellen Geschäftsbeziehung, die weit über die Logik der reinen Marktbeziehung hinaus geht.

### **Markteintritt und Infrastruktur**

In diesem Teil unseres Berichts untersuchen wir die Probleme, denen russische Unternehmer begegnen, wenn sie in neue Märkte eintreten und die Dienste in Anspruch nehmen wollen, die von den infrastrukturellen Einrichtungen des Marktes angeboten werden. Der Eintritt auf einen Markt beschränkt sich nicht nur auf den Akt der Unternehmensgründung. Es handelt sich vielmehr um einen kontinuierlichen Prozeß der Erschließung des neuen Tätigkeitsbereichs. Neue Produkte und Dienstleistungen werden produziert, alternative Marktnischen aufgetan, neue Firmen gegründet und Zweigstellen von schon existierenden Unternehmen eingerichtet. Diese Probleme muß der Unternehmer sozusagen täglich lösen.

Ein Markt ist nicht einfach ein offenes Feld für freien Wettbewerb zwischen den verschiedenen Wirtschaftsträgern, sondern wird durch viele unterschiedliche Schranken eingegrenzt, u.a. durch:

- behördliche Regelungen der Tätigkeitsbereiche;
- von Behörden verhängte offizielle und inoffizielle Gebühren oder Gebührenbefreiung;
- Anwachsen des für eine Firmengründung benötigten Kapitalminimums;
- beschränkten Zugang zu finanziellen, materiellen und Arbeitsressourcen;

- Mangel an allgemeinen und besonderen beruflichen Fähigkeiten und geschäftlichen Informationen;
- Mangel an Geschäftsabsicherungen.

Alle diese Hindernisse werden mit Hilfe der bestehenden infrastrukturellen Einrichtungen überwunden. Diese werden definiert als eine Reihe von Institutionen, die den Zugang zum Markt sowie eine erfolgreiche Tätigkeit dort ermöglichen. Ein geschäftlicher Austausch ist normalerweise mehr als ein kurzes Zusammentreffen von Partnern und Kunden. Erstens kann es sich um eine dauerhafte und langfristige Geschäftsbeziehung handeln. Zweitens ist eine solche Beziehung in Geschäftskultur und informelle Verbindungsnetze eingebettet. Drittens wenden sich Wirtschaftsvertreter an Dritte, wie zum Beispiel Vermittler, Berater und Sicherheitsagenturen. Diese Vermittlerfunktionen werden durch die infrastrukturellen Einrichtungen des Marktes erfüllt, die die folgenden Dienstleistungen anbieten: Übertragung und Bezeichnung von Eigentumsrechten; Thesaurierung des ursprünglichen Kapitals; Zugang zu Örtlichkeiten, Kommunikationsmitteln, Rohstoffen und Arbeitskräften; Beratung, Information und Ausbildung; Dienstleistungen im Rechts- und Rechnungswesen; Unternehmensschutz.

Alle diese Dienste verteuern die Geschäfte. Wir werden in diesem Bericht zumindest auf einige dieser Kosten hinweisen. In Vorwegnahme unserer allgemeinen Schlußfolgerung stellen wir fest, daß die Lage für russische Unternehmer nicht besser wird. *Wirtschaftliche Hürden beim Markteintritt sind innerhalb der letzten zehn Jahre deutlich größer geworden, wobei die bürokratischen geblieben sind.*

### **Registrierung und Lizenzierung von Geschäftstätigkeiten**

Bürokratische Hürden und die daraus entstehenden Kosten bedeuten eine große Herausforderung. Unternehmer und Wissenschaftler weisen auf das lästige Problem häufiger bürokratischer Einmischung in die wirtschaftlichen Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen hin. Bekanntermaßen führen Beamte zahlreiche und spontane Kontrollen durch und sind sehr wohl in der Lage, eine blühende Firma zu ruinieren. Regelwerke werden zwar in bestimmten Abständen immer wieder herausgegeben, bieten aber keine konkreten Lösungen an. Ein gutes Beispiel hierfür ist ein Sondererlaß des Präsidenten der Russischen Föderation bezüglich der Maßnahmen zum Abbau von Verwaltungshürden für die Entwicklung des Unternehmertums.<sup>14</sup>

Die *Registrierung von Firmen* ist gegenwärtig kein großes Problem. Es hilft allerdings wenig, daß die bürokratischen Verfahren vereinfacht wurden. Der Unternehmer muß immer noch viele Stellen aufsuchen und viel Zeit aufwenden. Gleichzeitig entstand aber ein Markt für besondere Dienstleistungen. Es gibt eine große Anzahl von Firmen, die solche Probleme innerhalb drei bis vier Wochen erledigen. Sie machen auch ziemlich offen Reklame für ihre Tätigkeit und verlangen zwischen 300 und 700 USD (zumindest in Moskau).

---

<sup>14</sup> 29. Juni 1998.

Angeboten wird: den Firmennamen zu überprüfen, der Firma eine legale Adresse zu beschaffen, eine Firmensatzung auszuarbeiten, die offiziellen Papiere für die Ernennung des Direktors und verantwortlichen Buchhalters vorzubereiten, ein Bankkonto zu eröffnen und einen Stempel auszugeben, die zahlreichen amtlichen Formulare auszufüllen, alle Gebühren zu bezahlen, einschließlich Zahlungen an die Meldestelle, die Steuerbehörde, das Staatliche Büro für Statistik und die Sozialversicherungskasse.

Natürlich könnte ein Unternehmer diese Aufgaben selbst erledigen, aber das wäre sehr aufwendig. Ein Kenner der Anmeldeprozeduren beschreibt das so:

Irgendeine normale Person .... könnte niemals ihr Unternehmen anmelden, weil das für einen normalen Menschen unmöglich ist. Es geht nur, wenn man die Registrierung so angeht, als sei sie das Endziel des gesamten Lebens. (Leiter einer Registrierungsfirma)

Es ist daher nicht erstaunlich, daß Unternehmer heutzutage Firmen in Anspruch nehmen, die auf diese Anmeldungen spezialisiert sind, vor allem auch, weil die Kosten nicht sonderlich hoch sind. Zum Schluß sind alle zufrieden: der Unternehmer bekommt seine registrierte Firma; die Vermittlungsfirma erhält eine Kommission; und die Angestellten im öffentlichen Dienst behalten ihren Arbeitsplatz und werden für bürokratische Dienstleistungen bezahlt.

Dieser Bereich ist zweifellos ein gutes Spielfeld für halblegale und illegale Tätigkeiten. Abgesehen von Korruption führen die bürokratischen Hürden noch zu anderen merkwürdigen Erscheinungen. Zum Beispiel war es verboten, eine Firma unter der Wohnungsadresse registrieren zu lassen (diesbezüglich macht die Stadt Moskau nun eine Ausnahme). Die Folge war, daß eine große Anzahl von Firmen unter einer falschen Adresse registriert wurden. Es ist sogar vorgekommen, daß in einem winzigen Zimmer, das nicht zu einer Wohnungsgruppe gehörte, Dutzende oder sogar Hunderte von Unternehmen registriert wurden.

Die Einstiegskosten beschränken sich nicht auf die Anmeldegebühren. Wir wollen dieses Kapitel mit den Daten aus der Region Tomsk erläutern, in der wir 1997 eine besondere und eingehende Untersuchung durchgeführt haben.

Anfang 1997 wurden die Gesamtausgaben für den Markteintritt auf etwa 10 Mio. Rubel (2.000 USD) geschätzt, wenn das Unternehmen nicht die Absicht hatte, auf einem besonders teuren Lizenzgebiet zu operieren (Handel mit Spirituosen, usw.). In der Stadt Tomsk einen Kiosk zu eröffnen würde etwa 50 Mio. Rubel (10.000 USD) kosten.

Die Zahlungen an zahlreiche Institutionen wurden mit einem Vielfachen des Mindestlohns berechnet, der Anfang 1997 auf 76.000 Rubel im Monat festgelegt war (1999 sind das 83.000). Die folgenden Summen mußten bezahlt werden (sie mögen je nach Unternehmenskategorie verschieden sein): Unternehmenskapital (für eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung) – 100 Mindestlöhne, 50% davon in Geldform; Meldeamt – 10 Mindestlöhne; Notariat – 10 Mindestlöhne; Bankkonto – 1-1,5 Mindestlöhne; Anmeldung beim regionalen Goskomstat – 5 Mindestlöhne.

Viele Bereiche der Geschäftstätigkeit fallen unter *Lizenzzwang*. Lizenzverfahren sind noch viel umständlicher. Um vom Staatlichen Lizenzamt eine Lizenz zu erhalten, muß man eine große Anzahl von Schriftstücken von einem Dutzend Institutionen beibringen, von der Feuer-

wehr, dem Gesundheitsamt, dem Normenausschuß, dem Architekturamt, dem Gemeindedienst und vielen anderen Stellen, die für bestimmte wirtschaftliche Tätigkeiten zuständig sind.

In Tomsk muß man, um eine Lizenz zu bekommen, einer Reihe von staatlichen Kontrollorganen zwischen 8 und 15 Mindestlöhnen zahlen, nämlich: dem Lizenzamt, der Feuerwehr, dem Gesundheitsamt, dem Normenausschuß.

Um einen regulären Kiosk betreiben zu dürfen, muß man die folgenden Summen zahlen:

- Etwa 3 Mio. Rubel (USD 600) im Jahr für Grund und Boden, wenn es sich um städtisches Land handelt, und bis zu 12 Mio. Rubel (USD 2.400), wenn das Land nicht in staatlichem Besitz ist.
- Mehr als 1 Mio. Rubel für ein "Bauprojekt", wie es vom städtischen Bauamt verlangt wird.
- 500.000 Rubel für eine dreimonatige Lizenz, um Spirituosen zu verkaufen, und 200.000 Rubel für den Zigarettenhandel (die Summe verdoppelt sich für die Nachtstunden).<sup>15</sup>

Was unter das Lizenzgebot fällt, wird von der russischen Gesetzgebung bestimmt. Allerdings wird die Zahl der Tätigkeiten laufend mittels zweier bürokratischer Methoden erweitert. Die erste Methode besteht darin, den Tätigkeitsbereich in verschiedene Produktbereiche zu unterteilen und für jedes Produkt eine eigene Lizenz zu verlangen. Das wird durch die Aussage eines Unternehmers im Versicherungswesen verdeutlicht.

Offiziell haben wir 16 verschiedene Arten von Versicherungen. Für jede Art gibt es wiederum verschiedene sogenannte Versicherungsprodukte. Ein jedes von ihnen, wie klein auch immer, ist einem langen, langen (Lizenz-)Verfahren unterworfen. (Direktor einer Versicherungsfirma)

Die zweite Methode geht so: Regionale oder städtische Behörden führen Akkreditierungsverfahren ein, die für bestimmte Tätigkeitsbereiche zwingend sind. Eigentlich handelt es sich um eine verschleierte Art der zusätzlichen Lizenzierung, die über die gesetzliche hinausgeht.<sup>16</sup>

Bemerkenswert ist, daß es noch schwieriger ist, *den Markt zu verlassen*, als ihn zu betreten. Ein Unternehmen zu schließen wirft sehr viel mehr Probleme auf, als eins registrieren zu lassen. Der Unternehmer muß eine große Anzahl von Überprüfungen durchlaufen, die auch ziemlich teuer sind. Eine Firma aufzugeben, kostet etwa 1.000 USD. Viele Firmen schließen einfach mit einem Nullsaldo, um Schwierigkeiten zu vermeiden.

Jetzt wollen wir uns den quantitativen Daten zuwenden. Gemäß unserer Umfrage von 1997-1998 hat ein Viertel der befragten Unternehmer Registrierung und Lizenzierung als die größten Probleme für eine Firmengründung genannt. Besonders viele Klagen kamen von denen, die zu Beginn der Privatisierung 1989-1991 ihre Firmen gegründet hatten, sodann von denen, die erst kürzlich auf den Markt kamen und die Verfahren noch gut in Erinnerung haben.

Privatisierte Unternehmen haben in dieser Hinsicht weniger Probleme als die neu gegründeten nichtstaatlichen Firmen (s. Tab. 7). Es gab auch Unterschiede zwischen den einzelnen Tätigkeitsbereichen. Unternehmer in den Sektoren Einzelhandel, Gaststätten, Verbraucherdienstleistungen trafen häufiger auf ernsthafte Schwierigkeiten (35%). Firmen, die etwas mit

---

<sup>15</sup> Radaev 1997a.

<sup>16</sup> Cyganov 1997.

Wissenschaft, Gesundheitswesen und Kultur zu tun haben, kommen danach (31%). Relativ einfacher fanden es die Unternehmer der Bau-, Transport- und Kommunikationsbranche (hier berichteten nur 16% von ernstesten Problemen dieser Art).

Die Überwindung bürokratischer Hürden wird mit *Bestechung* in Verbindung gebracht. Wir möchten erwähnen, daß fast zwei Drittel der Befragten angaben, daß nicht nur die amtlichen Gebühren, sondern auch inoffizielle Zahlungen fällig sind, wenn man die Erlaubnis für wirtschaftliche Tätigkeiten erhalten will. Dies ist sogar noch häufiger bei den nichtstaatlichen Unternehmen, vor allem den erst kürzlich gegründeten (s. Tab. 7). Über Forderungen nach Bestechung wurde häufiger von Großhandelsfirmen berichtet (70%), seltener von industriellen Produktionsunternehmen (56,5%) und Firmen im Bereich Wissenschaft, Gesundheit und Kultur (50%).

Tabelle 7: Probleme mit den Behörden nach Unternehmenstyp (in %)

	Privatisiert	Nichtstaatlich
Schwere Probleme mit Registrierung und Lizenzierung	11	27
Bestechung nötig für die Erlaubnis wirtschaftlicher Tätigkeit	56	64

Wir können daraus schließen, daß die amtlichen Verfahren zum Markteintritt nicht nur viele behördlichen Hürden errichten, sondern auch zu beträchtlichen Kosten führen. Die bringt uns zum Thema der Quellen für Gründungskapital.

### Zugang zu den Geldquellen

Gemäß vieler Untersuchungen ist Geldmangel für russische Unternehmer eines der brennendsten Probleme, das gleich nach den Steuerlasten kommt. Der Unternehmer kann die genannten Verwaltungshürden normalerweise überwinden, wenn er genügend Kapital hat. Die Sache ist aber die, daß sich innerhalb der letzten zehn Jahre das für eine Firmengründung benötigte *Mindestkapital* dramatisch erhöht hat. Man kann nicht wie früher einfach mit ein paar Hundert Dollar auf den Markt gehen. Schon für eine kleine Firma werden Zehntausende von Dollar benötigt. Bei großen Unternehmen sind es dann Hunderttausende oder gar Millionen Dollar. Die Unternehmen haben in unseren Interviews auf diese wirtschaftlichen Hürden hingewiesen.

Eine Firmengründung an sich ist nicht so schwierig, aber es ist sehr schwierig, auf einen guten Markt zu gelangen. Das ist sehr viel schwieriger als zuvor. Zuerst muß man etwas finden, was nicht schon jemand anderes macht, was fast unmöglich ist. Zweitens ist es sehr schwierig, das Anfangskapital aufzubringen. Je größer der Geschäftsumfang, desto mehr Kapital braucht man. Ohne Geld anzufangen ist äußerst problematisch, aber es gibt keine Stelle, wo man das Geld bekommen kann. (Direktor einer Immobilienfirma)

Ein weiterer Beleg für das oben Gesagte stammt aus der standardisierten Umfrage. Fast drei Viertel (72%) der Unternehmer hatte zu Beginn mit einem Mangel an finanziellen Mitteln zu kämpfen. Und dazu sind diese Probleme im Laufe der Zeit noch größer geworden. Die zuletzt gegründeten Firmen sind diesen Problemen häufiger begegnet als frühere (s. Tab. 8). Firmen aus

dem Bereich Einzelhandel, Gaststätten und Verbraucherdienstleistungen (79%) hatten am meisten mit Kapitalmangel zu tun.

Welches sind die hauptsächlichsten *externen Kreditquellen* und woher kommt finanzielle Unterstützung für die Unternehmen? Hier spielten in den letzten beiden Jahren folgende Stellen eine Rolle: Handelsbanken 26%; andere Unternehmen 16%; Privatpersonen 30%; staatliche Behörden 7%; öffentliche Vereinigungen und Finanzmittel 5%.

Was Aufmerksamkeit verdient, ist die Unterentwicklung von Bankkrediten sowie die große Verbreitung informeller Geschäftsverbindungsnetze. Finanzielle Unterstützung wird am häufigsten durch Privatpersonen geleistet.

Viele Unternehmer bringen zum Ausdruck, daß es heute viel schwieriger ist, Kredite zu erhalten, als im "Goldenen Zeitalter" zu Beginn der 90er Jahre. Das heißt nicht, daß es keine Bankkredite mehr gibt, aber sie werden zu hohen Zinssätzen gewährt, die für eine Mehrzahl von Unternehmern, vor allem Kleinunternehmer, nicht tragbar sind. Die Kredite laufen selten länger als 12 Monate. Deshalb wurden die Kredite der Handelsbanken vor allem für Vermittlungstätigkeit verwendet und stellten Umlaufkapital dar. Internationale Kredite werden normalerweise unter ähnlichen Rahmenbedingungen gewährt. (Wir verweisen hier auf die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung, die Kredite an Kleinunternehmer vergibt). Diese Art von Krediten erreicht den Produktionssektor nicht. Und es ist sicherlich völlig unmöglich, mit solch einem Kredit ein neues Geschäft zu gründen. Und so sieht das einer unserer Befragten:

Ich glaube nicht, daß beginnende Geschäftsleute Bankkredite zu vernünftigen Bedingungen erhalten können. ... Man bekommt niemals einen Kredit zu niedrigen Zinsen, wenn die Bank selbst das Geld nicht zu noch niedrigeren Zinsen bekommen hat, entweder vom Staat oder sonst einem Schwerpunktprogramm. (Direktor einer Handelsfirma)

Kleine Firmen, und vor allem solche, die noch nichts mit Krediten zu tun hatten, müssen mit weiteren Schwierigkeiten rechnen, wenn sie sich um Kredite bemühen. Handelsbanken haben nur ungern mit solch "unrentablen" Kunden zu tun. Umgekehrt können kleine Betriebe nur schwer die nötigen Garantien beibringen oder beeindruckende Geschäftsprojekte vorlegen. Es ist heute leichter, ein Bankkonto zu eröffnen als vor sechs oder sieben Jahren. Aber immer noch kann man sich ohne persönliche Beziehungen zum Management an nur wenige Banken wenden. Die staatlichen Förderprogramme für kleine Betriebe sind von zu geringem Umfang, um die Lage wirklich zu verbessern.

Es ist weit verbreitet, daß man dem Manager der Bank eine Kommission bezahlen muß, wenn man einen Kredit will. Diese Dienste werden mit etwa 10 Prozent des Kreditwertes vergolten. 21 Prozent der Unternehmer behaupten in unseren Umfragen, daß es nötig sei, für Kredite Bestechungsgelder zu zahlen.

Alles in allem besteht ein Mangel an externen Quellen für Kapitalbeschaffung zu vernünftigen Bedingungen. Dazu kommt, daß manche Unternehmer lieber "unabhängig" bleiben. Deshalb muß der Unternehmer dann oft auf seine eigenen Möglichkeiten zurückgreifen. Das muß nicht notwendigerweise das eigene Sparkonto sein. Immer öfter handelt es sich hierbei um Kapital, das in einer anderen Firma angesammelt wurde. Es ist viel einfacher, von einem

schon bestehenden Großunternehmen etwas abzuzweigen, als ganz bei Null anzufangen. Große Betriebe errichten immer häufiger neue "unabhängige" Betriebe und versorgen sie mit den nötigen Mitteln und Schutz. Erfolgreiche Neulinge gibt es immer weniger. "Neue" Geschäfte entwickeln sich eher aus den bestehenden.

Eine sehr wichtige Vorbedingung für die Gründung eines erfolgreichen Betriebs liegt in der *informellen staatlichen Schirmherrschaft*, wenn eine staatliche Behörde oder ein einflußreicher Beamter die Firma beschützt. Abgesehen vom Schutz für die Firma bringt das auch etwas anderes, noch Wichtigeres mit sich, nämlich staatliche Aufträge. Das schafft auch ein Feld, auf dem Bestechung floriert.

Die meisten Bestechungsgelder werden bezahlt, um Geschäfte sicherzustellen. Es ist keine Bestechung, um die Steuern zu umgehen, sondern um Aufträge zu bekommen, die am wichtigsten sind. Es ist fantastisch, Verträge abzuschließen, die einen festen Gewinn garantieren. (Direktor einer Holding)

Es ist eine Sache, Schmiergelder für Dienste zu zahlen, die eigentlich gratis sein müßten. Es ist eine noch ganz andere Sache, wenn man Bestechungsgeld zahlt, um einen großen Auftrag zu bekommen. Der Bestechungsmechanismus ist da sehr mächtig. (Direktor einer Produktionsfirma)

Vertreter der staatlichen Behörden verteilen die Aufträge unter "ihren eigenen" Firmen und schützen sie vor den Kontrollorganen. Gleichzeitig schaffen sie offizielle Kanäle für institutionelle materielle Unterstützung und inoffizielle für individuelle Hilfeleistung.

Wenn jeder weiß, daß eine Firma einem hohen Beamten gehört oder indirekt mit seinen Interessen verknüpft ist...natürlich wird dann keine Überprüfung vorgenommen, es kommt keine Miliz, keine Hygienekontrolle. (Direktor einer Brennstoffhandlung)

In manchen Geschäftsbereichen ist die Abhängigkeit von den Behörden sehr stark. Das folgende Zitat bringt dies drastisch zum Ausdruck:

Wenn man keine Lobby in den Wandelhallen der Macht hat, ist es unmöglich, Geschäfte zu machen. Und der Wechsel unter den führenden Unternehmern entspricht dem Wechsel in den Wandelhallen der Macht. Das gilt für alle Ebenen. (Direktor einer Handelsfirma)

Es stellt sich nun die Frage, welche Gruppen sich aus welchen *Quellen* finanzieren. Es sind normalerweise die größeren, vor 1988 gegründeten Betriebe, die staatliche Unterstützung erhalten, aber auch privatisierte Firmen mit staatlicher Beteiligung (s. Tab. 9). Dabei werden die Bereiche Finanzen und Industrieproduktion am meisten bedacht. Der Zugang zu Bankkrediten steht einer breiteren Auswahl von Firmen offen. Relativ häufig bedacht werden Betriebe der Industrieproduktion (42%), des Bau- und Transportwesens (34%) und des Finanzsektors (32%). Unternehmen in den Sektoren Wissenschaft, Gesundheit und Kultur kommen diesbezüglich schlechter weg. Bei der Unterstützung durch andere Firmen sind diejenigen im Bereich Finanzen und Marktdienstleistungen am aktivsten (47%). Am anderen Ende der Skala stehen Betriebe des Einzelhandels, Gaststätten und Verbraucherdienstleistungen (12%).

Der informelle Kreditmarkt von Privatpersonen wird vor allem von Finanzunternehmen (47%) und Großhandelsfirmen (39%) genutzt. Hier stehen die Baufirmen mit 15% am Ende der Skala.

Neu gegründete Firmen haben größere finanzielle Schwierigkeiten und keinen leichten Zugang zu den Bankkrediten, weil die Banken gegenüber Neueinsteigern mißtrauisch sind (s. Tab. 8).

Tabelle 8: Finanzquellen nach Gründungsjahrgang (in %)

Quellen	Vor 1991	1992-1993	1994-1995	1996-1997
Bei Gründung schwerer Geldmangel	65	70	72	81
<i>Herkunft der Unterstützung</i>				
Staatliche Behörden	6	4	5	9
Handelsbanken	37	33	17	15
Öffentliche Gelder	3	7	2	6
Andere Unternehmen	9	15	27	13
Privatpersonen	29	17	53	33

Die Unterscheidung nach Unternehmenstyp fällt deutlich aus. Privatisierte Unternehmen haben bessere Gelegenheiten, staatliche Hilfe und Bankkredite zu beantragen, während nicht-staatliche Betriebe eher den informellen Finanzmarkt in Anspruch nehmen (s. Tab. 9).

Tabelle 9: Während der letzten zwei Jahre benutzte Finanzierungsquellen nach Art des Unternehmens (in %)

Quellen	Privatisiert	Nichtstaatlich
Staatliche Behörden	18	2
Handelsbanken	39	23
Öffentliche Gelder	3	6
Andere Unternehmen	8	18
Privatpersonen	8	36

Es gibt, je nach Größe, offensichtliche Unterschiede zwischen den Unternehmen. Große und mittelgroße Betriebe profitieren öfter von staatlichen Geldern und Krediten der Handelsbanken. Kleinere Firmen dagegen wenden sich eher an den informellen Kreditmarkt, weil sie in der offiziellen Wirtschaft zu kurz kommen (s. Tab. 10).

Tabelle 10: Finanzierungsquellen gemäß dem Umfang des Unternehmens (in %)

Quellen	Große und mittlere Betriebe	kleine Betriebe
Staatliche Behörden	19	4
Handelsbanken	60	18
Öffentliche Gelder	5	5
Andere Unternehmen	17	16
Privatpersonen	2	35

Auch das Geschlecht wurde in unserer Umfrage berücksichtigt. Es fällt auf, daß männliche Unternehmer öfter Kapital von außen bekommen als weibliche. Der Anteil liegt um das Doppelte über dem weiblicher Unternehmer bei allen Formen der Finanzierung, mit Ausnahme der von Privatpersonen erhaltenen Kredite (hier besteht nur ein minimaler Unterschied) (s. Tab. 11). Wir glauben nicht, daß es sich hier um eine direkte Benachteiligung handelt. Sie ergibt sich indirekt aus der Tatsache, daß männliche Unternehmer besser in die Verbindungsnetze integriert sind.

Tabelle 11: Finanzierungsquellen nach Geschlecht der Unternehmer (in %)

Quellen	Männlich	Weiblich
Staatliche Behörden	8	4
Handelsbanken	30	14
Öffentliche Gelder	6	2
Andere Unternehmen	18	10
Privatpersonen	31	28

### Zugang zu Räumlichkeiten und Ausrüstung

Bei Betriebsgründungen spielt der Zugang zu Geschäftsräumen und Ausrüstung ebenfalls eine große Rolle (darauf wiesen 34% der Unternehmer hin). Allerdings verändern sich hier die Dinge mit der Zeit. Es ist heute leichter, eine Liegenschaft zu mieten, obwohl die Preise hoch sind, vor allem in den großen Städten.

Diese Art Schwierigkeit trat vor allem in den Jahren 1989-1991 auf, weil damals die meisten Räumlichkeiten und Ausrüstung noch staatliches Eigentum waren. 42% der Leiter damals gegründeter Firmen berichten über derartige Probleme zum Zeitpunkt ihres Geschäftsbeginns. In der Gruppe der zwischen 1996-1997 neu gegründeten Betriebe sind es nur noch 28% (s. Tab. 12).

Tabelle 12: Zugang zu Ausrüstung, Geschäftsräumen nach Gründungsjahrgang (in %)

	Vor 1991	1992-1993	1994-1995	1996-1997
Bei Gründung schwerer Mangel an Räumen und Ausrüstung	42	37	33	28
Notwendigkeit, für Räume Schmiergelder zu zahlen	13	25	24	25

Betriebe der industriellen Produktion (52%), in Wissenschaft, Gesundheit und Kultur (46%), Finanzen und Marktdienstleistungen (44%) sind öfter mit einem Mangel an Geschäftsräumen und Sachmitteln konfrontiert. Der Unterschied zwischen kleinen und großen Betrieben ist hier gering.

Wir haben auch gefragt, ob Beamte von Geschäftsleuten Schmiergelder für Räumlichkeiten erwarten. 22,5% der Befragten antwortete mit Ja. Auffällig ist, daß eine Gruppe Unternehmer auf Schwierigkeiten beim Anmieten von Räumen hinweist, während eine andere Gruppe behauptet, daß man dazu Beamte bestechen muß. Beide Gruppen sind weitgehend getrennt. Man könnte daraus den Schluß ziehen, daß diejenigen, die Beamte bestechen, keine Probleme mit Räumlichkeiten haben. Manager von Einzelhandelsbetrieben, Gaststätten oder Verbraucherdienstleistungen halten es öfter für notwendig, Beamte "anzuregen" (32%). Danach kommen die Bereiche Wissenschaft, Gesundheit und Kultur (27%). Weniger drängend ist das Problem für die Bau-, Transport- und Kommunikationsfirmen (6%). Und wiederum gibt es praktisch keinen Unterschied zwischen kleinen und größeren Unternehmen. Es muß darauf hingewiesen werden, daß die Vermietung von Räumen eng mit der Schattenwirtschaft verbunden ist. Dies ist besonders der Fall bei Untervermietung. Es ist üblich, in den formellen Verträgen die

Mindestmiete zu bezahlen, weil bis zu 50% der Summe bar "unter dem Tisch" weitergereicht wird.

## **Quellen geschäftlicher Informationen**

Niemand wird die Bedeutung von Informationen in der heutigen Welt leugnen wollen. Dennoch setzen die meisten russischen Geschäftsleute Wirtschaftsinformationen nicht an die Spitze ihrer Liste lebenswichtiger Forderungen. Normalerweise konzentrieren sie sich zuerst auf die finanziellen Aspekte. Unsere Ergebnisse widersprechen dieser Schlußfolgerung nicht. Nur 14% der Befragten weisen auf Mangel an Informationen als eines der schwierigsten Probleme bei der Geschäftsgründung hin.

Die Chefs privatisierter Unternehmen kümmern sich eher weniger um diese Frage (5%). Ziemlich ernst genommen wird Informationsmangel dagegen von Managern in den Bereichen Wissenschaft, Gesundheit und Kultur (23%), Großhandel (20%), Finanzen und Marktdienstleistungen (17%). In der Industrieproduktion, im Bau-, Transport- und Kommunikationswesen, Einzelhandel, Gaststättengewerbe und Verbraucherdienstleistungen hat nur einer von zehn Befragten das Thema angesprochen. Geschäftsfrauen nehmen die Frage wichtiger als Männer (23,5 und 12% jeweils). Wir haben schon die These vorgetragen, wonach Unternehmerinnen weniger erfolgreich in Verbindungsnetzen integriert sind. Der Mangel an Informationen mag hierfür ein Beweis sein.

Manager neuer, 1996-1997 gegründeter Betriebe beschwerten sich allgemein nicht über Informationsmangel (6%). Erstens ist in den letzten Jahren ein breiter Informationsfluß entstanden. Zweitens wurden die Firmen normalerweise erst nach einer Marktuntersuchung gegründet, was bedeutet, daß die Unternehmer bezüglich der Informationen heute besser vorbereitet sind.

Auch Datensammlungen kosten Geld. Wir haben gefragt, ob es teuer ist, Informationen zu suchen und zu kaufen. Dabei kam zutage, daß die meisten Unternehmen solche Ausgaben nur in unbedeutender Höhe (60%) haben. Beträchtliche Kosten wurden von einem Fünftel der befragten Unternehmer angegeben (22%). Bei 18% der Betriebe wird dafür praktisch kein Geld ausgegeben.

Neue nichtstaatliche Unternehmen geben relativ mehr für das Einholen von Auskünften aus als privatisierte (24 und 13% von ihnen haben jeweils beträchtliche Ausgaben diesbezüglich). Die Firmen aus dem Finanz- und Marktdienstleistungsbereich machen öfter beträchtliche Ausgaben dieser Art geltend (40%). Beim Großhandel und in der Industrieproduktion entstehen hierfür kaum Kosten (jeweils 7 und 6%). Einzelhandel, Gaststättengewerbe und Verbraucherdienstleistungen umgehen häufiger als andere derartige Kosten (27%).

Wo finden heutige russische Unternehmer ihre geschäftsrelevanten Informationen? Bevor wir die Ergebnisse analysieren, unterteilen wir die Informationsquellen nach zwei Kriterien, nämlich Art der Information und Informationswege.

Folgende Informationsquellen kann man unterscheiden: berufliche Quellen – Fachmedien, Entwicklungsagenturen, Geschäftspartner; öffentliche Quellen – Massenmedien, Verwandte, Bekannte.

Bezüglich der Informationswege können diese Quellen unterteilt werden in: offizielle – Fachmedien, Entwicklungsagenturen, Massenmedien; inoffizielle – Geschäftspartner, Verwandte und Bekannte.

Die Verbindungen zwischen den zwei Typen sehen folgendermaßen aus:

Tabelle 13:

Hauptquellen der Geschäftsinformationen

Informationswege	Fachliche Information	Öffentliche Information
Offiziell	Fachmedien, Entwicklungsagenturen	Massenmedien
Inoffiziell	Geschäftspartner	Verwandte, Bekannte

*Geschäftspartner* dienen am häufigsten als Quelle der Information. Dies wird von 88% der Unternehmer (darunter 49% häufig) angegeben. Bei kleinen Firmen und nichtstaatlichen Betrieben ist die Zahl noch größer. Männliche Unternehmer nehmen diese Quellen öfter in Anspruch als weibliche (s. Tab. 14-16).

*Fach- und Branchenadreßbücher* sind zu diesem Zweck fast so beliebt wie Geschäftsverbindungen. 90% der Unternehmer nutzen diese Quellen (darunter 44% häufig). Hier gibt es keine Unterschiede zwischen den Unternehmergruppen (s. Tab. 14-16).

*Fachzeitungen und -zeitschriften* werden etwas häufiger konsultiert als Massenmedien. Letztere werden von 86% der Befragten herangezogen (darunter 42% häufig). Manager größerer Betriebe und privatisierter Firmen lesen sie regelmäßiger. Unternehmerinnen schenken ihnen besondere Aufmerksamkeit (s. Tab. 14-16).

*Verwandte und Bekannte* hingegen dienen seltener als Quelle der Information. Ein Großteil der Unternehmer wendet sich an sie, aber nur 28% häufig, wobei dies unter Managern kleiner Betriebe weiter verbreitet ist. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmertypen sind minimal. Frauen sind hier etwas stärker vertreten als Männer (s. Tab. 14-16).

Schließlich wendet man sich seltener an fachliche Beratungs- und Informationsagenturen. Nur die Hälfte der befragten Unternehmer nimmt solche Dienste in Anspruch, und nur einer von acht tut dies häufig (Tabellen 14-16).

Vertreter von Entwicklungsagenturen haben sich oft darüber beschwert, daß russische Unternehmer dazu neigen, den Nutzen von Datensammlungen geringzuschätzen, und nur ungern dafür bezahlen. Aus sowjetischer Erfahrung haben sie gelernt, daß Ausrüstung einen bestimmten Geldwert besitzt, während Auskünfte keinen haben. Diese erhält man weitgehend durch persönliche Verbindungsnetze und kosten deshalb nicht ausdrücklich Geld.

Aus der Tabelle 14 kann man ersehen, daß nichtstaatliche Unternehmer eher spezifische Datenquellen nutzen, während Manager privatisierter Betriebe gewöhnlich Massenmedien konsultieren.

Tabelle 14:

Quellen der geschäftlichen Informationen nach Art des Unternehmens (in %)

	Privatisiert	Nichtstaatlich
Geschäftspartner	33	54
Fachmedien	41	45
TV, Radio, Zeitungen	49	40
Verwandte, Bekannte	26	29
Entwicklungsagenturen	11	13

Die in Tabelle 15 dargestellten Ergebnisse zeigen deutlich, daß größere Betriebe sich öfter offizieller Informationsquellen bedienen, während kleine Firmen sowohl die Fachwelt wie auch inoffizielle persönliche Quellen zu Rate ziehen. Dabei holen männliche Unternehmer Auskünfte eher von ihren Geschäftspartnern ein, während Unternehmerinnen sich mehr an die Massenmedien und persönliche Beziehungspersonen wenden (s. Tab. 16). Auch zwischen den Tätigkeitsfeldern gibt es Unterschiede. Diejenigen z.B., die es mit Einzelhandel, Gaststätten und Verbraucherdienstleistungen zu tun haben, ziehen die Massenmedien vor. Im Gegensatz dazu sind die Unternehmer in den Bereichen Finanzen und Marktdienstleistungen eher an spezifischen Informationsquellen interessiert, wie Geschäftspartner und Entwicklungsagenturen. Sie sind sicherlich auch eher in der Lage, für solche Dienste zu zahlen.

Tabelle 15: Quellen geschäftlicher Informationen gemäß Unternehmensgröße (in %)

	große und mittlere Unternehmen	kleine Unternehmen
Geschäftspartner	42	51
Fachmedien	47	43
TV, Radio, Zeitungen	54	39
Verwandte, Bekannte	15	31
Entwicklungsagenturen	26	9

Tabelle 16: Quellen geschäftlicher Informationen gemäß Geschlecht der Unternehmer (in %)

	Männer	Frauen
Geschäftspartner	52	43
Fachmedien	44	45
TV, Radio, Zeitungen	38	54
Verwandte, Bekannte	26	32
Entwicklungsagenturen	12	13

Zusammenfassend können wir sagen, daß die russischen Unternehmer sich eher an fachliche denn an öffentliche Datenquellen wenden. Gleichzeitig spielen inoffizielle Wege der Informationsverbreitung eine größere Rolle als die offiziellen.

### **Juristische und Buchhaltungsdienste**

Ein besonderer Ausgabeposten stellen die juristischen und buchprüferischen Dienstleistungen dar. Sie sind deshalb so wichtig, weil die russische Gesetzgebung unvollständig, das Steuersystem äußerst instabil und die Buchhaltung komplex ist. Man könnte also einen hohen Bedarf an fachlichen Diensten auf diesem Gebiet erwarten. Und in der Tat, die Nachfrage nach kompetenten Buchhaltungsdiensten ist groß. Normalerweise handelt es sich dabei um Voll-

zeitbeschäftigungen. Bezüglich der Dienstleistungen einzelner Fachleute und spezieller Firmen ist die Lage widersprüchlich.

Nur einer von zehn Betrieben hat bedeutende Ausgaben für Beratungsfirmen und Spezialisten, die vorübergehend unter Vertrag stehen. Bei 45% der Befragten sind diese Kosten zu vernachlässigen. Weitere 45% haben überhaupt keine derartigen Kosten. Insgesamt stehen die Ausgaben für Beratungsleistungen unter allen Transaktionskosten an letzter Stelle.

Unternehmer mit besonderer Ausbildung in Management und Finanzen wenden sich öfter an die Fachleute. Große Betriebe haben dafür auch mehr Mittel zur Verfügung, während die Hälfte der kleinen Firmen (48%) für solche Dienste kein Geld ausgibt (s. Tab. 17). An der Spitze stehen hier zweifellos die Finanzfirmen. Industriebetriebe und Großhandelsfirmen geben für Beratung eher kein Geld aus. Einzelhandelsbetriebe, Gaststätten und Firmen im Bereich Verbraucherdienstleistungen gehören zu denen, die dafür praktisch gar nichts ausgeben.

Sehen wir uns jetzt diese beiden Dienstleistungsarten getrennt an. Zwei Drittel der Unternehmer (67%) wenden sich gegenwärtig nicht an fremde Rechnungsprüfer. Weniger als ein Viertel der Befragten (23,5%) tut dies von Zeit zu Zeit. Und nur 10% benutzen solche Dienste regelmäßig. Industrielle Produktionsfirmen ziehen Buchprüfer öfter zu Rate, während Betriebe des Einzelhandels, Gaststättengewerbes und der Verbraucherdienstleistungen dies eher selten tun.

Tabelle 17: Inanspruchnahme von Rechnungsprüfern und juristischen Beratern gemäß Unternehmensgröße und der besonderen Ausbildung der Unternehmer (in %)

	Unternehmensgröße		Ausbildung im Rechnungswesen und Management	
	Große und mittlere Betriebe	Kleine Betriebe	Ja	Nein
<i>Inanspruchnahme von Rechnungsprüfern</i>				
Regelmäßig	30	5	10	9
Von Zeit zu Zeit	28	22	28	20
Keine	42	73	62	71
<i>Inanspruchnahme von Rechtsanwälten</i>				
Vollzeitstelle	60	7	22	15
Langzeitvertrag	10	10	17	5
Spezielle Beratungen	23	53	43	50
Keine	6	30	18	30

Eine ähnliche Situation läßt sich bei der juristischen Beratung beobachten. Auf der einen Seite nehmen drei Viertel der Unternehmen juristischen Beistand in Anspruch. Auf der anderen Seite haben nur 10% davon langfristige Verträge mit Rechtsanwälten. 18% der Unternehmen (vornehmlich große und mittlere) haben einen Anwalt vollzeitlich eingestellt. Die fremden Marktdienstleistungen werden üblicherweise nur als Einzelberatungen in Anspruch genommen.

Es ist normalerweise nicht weit verbreitet, sich an Rechnungsprüfer und Anwälte auf dem Markt zu wenden. Welches sind die Hauptgründe, warum diese fachlichen Dienste nicht in

Anspruch genommen werden? Hängt es mit den hohen Kosten oder/und der geringen Qualität zusammen? Unsere Befragten nennen diese Gründe, die aber bei weitem keine vollständige Erklärung geben. Fast ein Viertel der befragten Unternehmer (je 22 und 27%) nannte hohe Preise als ein Grund, warum ihre Betriebe die Dienste von Anwälten und Rechnungsprüfern nicht in Anspruch nahmen. Eine kleinere Gruppe (je 7 und 10%) fand, daß die Qualität der angebotenen Dienste nicht ausreichte. Die Mehrzahl der Unternehmer (71-73%) zieht es vor, diese Dinge selbst zu erledigen.

In dieser Frage gibt es auch wieder Unterschiede nach Geschlecht. Männliche Unternehmer befassen sich normalerweise selbst mit den buchhalterischen Problemen und beschweren sich über die hohen Kosten juristischer Dienstleistungen. Unternehmerinnen gehen juristische Probleme eher selbst an und bemängeln die hohen Kosten und die niedrige Qualität der buchprüferischen Dienste (s. Tab. 18).

Tabelle 18: Gründe, die Expertise von außen nicht in Anspruch zu nehmen, gemäß dem Geschlecht der Unternehmer (in %)

	Männer	Frauen
<i>Gründe für Umgehung von Rechnungsprüfern</i>		
Machen es selbst	72	68
Hohe Kosten	25,5	34
Geringe Qualität	9	13
<i>Gründe für Umgehung juristischer Berater</i>		
Machen es selbst	71	81,5
Hohe Kosten	24	15
Geringe Qualität	7	7

Wir haben also Hinweise darauf, daß viele Unternehmer versuchen, ihre juristischen und finanziellen Probleme selbst zu lösen. Gleichzeitig wird aus einer Anzahl von Interviews deutlich, daß sie oftmals nicht wirklich dazu in der Lage sind. Da nur einer von fünf Betrieben einen vollzeitlich eingestellten Anwalt hat, heißt das, daß viele Fehler und finanzielle Verluste gemacht werden. Welches sind nun weitere Gründe, um diese Marktdienstleistungen zu umgehen?

Wir wenden uns nun einem Tatbestand zu, welchem wir schon in früheren Untersuchungen begegnet sind, nämlich dem, daß Fachwissen oft vernachlässigt wird.<sup>17</sup> Möglicherweise hängt das noch mit der sowjetischen Lehre zusammen, die geistige Arbeit als "unproduktiv" klassifizierte. Zweitens hatten in der ersten Zeit der Perestroika viele Unternehmer das Gefühl, daß sie alles selber wissen und machen konnten. Sie besaßen zwar bestimmte Fähigkeiten nicht, aber ihre Konkurrenten ebensowenig. Doch mittlerweile sind die Ansprüche an berufliche Qualifikationen gewachsen, wenngleich immer noch ein gewisses Phlegma aus ungerechtfertigtem "Selbstbewußtsein" heraus existiert. Am wichtigsten aber ist ein dritter Grund. Unternehmer möchten außenstehenden Fachleuten die Geheimnisse ihrer Bücher und Geschäftsabschlüsse nicht so gerne offenlegen. Sie befürchten, diese werden an Steuerfahnder oder kriminelle Vereinigungen weitergegeben.

Trotz alledem neigen Unternehmer immer mehr dazu, Anwälte und Rechnungsprüfer/Steuerberater zu Rate zu ziehen, weil der Druck von seiten der Steuerbehörden wächst. Es ist immer noch besser, alles vorher zu überprüfen, als später hohe Strafen zu zahlen.

### **Umgehen von Staat und Steuern**

Ein wichtiges Instrument, um das Verhalten der Wirtschaftsvertreter beeinflussen, ist die Steuerpolitik. Der Großteil der Unternehmer beklagt sich über zu hohe Steuern und häufige Veränderungen in der russischen Steuerpolitik. Gegenwärtig ist Steuerhinterziehung ohne Zweifel das am weitesten verbreitete Beispiel für Schattenwirtschaft. 84% der Unternehmer erwähnten es in ihren Antworten auf unsere Fragen. 10% von ihnen sprachen auch noch von

<sup>17</sup> Nacional'naja programma 1997, S. 54.

"anderen finanziellen Verstößen", die womöglich auch eng mit der Steuerhinterziehung verbunden sind.

Steuerungsumgehung	84%
Andere finanzielle Verstöße	10%
Vertragsverstöße	10%
Verstöße gegen Arbeitsgesetz	3%
Verstöße gegen Anmelde- und Lizenzverfahren	2%
Bestechung von Beamten	2%
Verstöße gegen Eigentumsrechte	2%
Andere	2%

Zusammengefaßt kann man sagen, daß alle irgendwie versuchen, zumindest einen Teil der Steuern zu umgehen. Dies wird sowohl von den Unternehmern wie auch der Öffentlichkeit als durchaus "gerechtfertigt" angesehen. Es herrscht die allgemeine Ansicht, daß es völlig unmöglich ist, alle Steuern zu zahlen, ohne den Betrieb zu ruinieren.

Es gibt Dutzende von legalen wie auch illegalen Methoden, Steuern zu umgehen. Manche werden sogar von den staatlichen Steuerbehörden empfohlen. Es geht nicht nur um "primitive" Bestechung des Steuerbeamten, obwohl auch dies vorkommt. Bestimmte Spielregeln im Umgang mit den Kontrollorganen haben sich durchgesetzt. Die erste Regel ist, den formalen Erfordernissen nachzukommen und die Buchungsformulare genau auszufüllen, ganz gleich, ob man etwas verheimlichen will oder nicht. Die zweite Regel besagt, daß man mit den Steuerbehörden einen Kompromiß eingehen muß. So wäre es zum Beispiel vernünftig, den Steuerbeamten zu gestatten, kleinere Ungenauigkeiten in den Büchern zu entdecken und dafür kleine Bußgelder einzuziehen. Dies mag dabei helfen, viel schwerwiegendere Verstöße zu verheimlichen und beträchtliche Verluste zu vermeiden. Die dritte Regel fordert dazu auf, mit den Steuerbeamten gute persönliche Beziehungen zu pflegen, so daß sie "weniger aufmerksam" hinschauen und gelegentliche Unregelmäßigkeiten übersehen, die ja fast unvermeidlich sind.

Dieser Kompromiß zwischen Staat und Firma bedeutet ein Happy End für den einen Teil der Geschichte. Es gibt aber noch eine andere Seite. Drückende Steuerlasten sind nicht nur Hürden, die Unternehmer in die "grauen" und "schwarzen" Zonen des Marktes treiben, sondern sie fördern auch Gewalt. Denn Gesetzesverstöße machen den Unternehmer gegenüber halblegalen und kriminellen Handlungen angreifbar.

In der Tat zwingt das staatliche Steuersystem kleine Unternehmer dazu, Einkommen zu verstecken und anderen draußen Gelder zu zahlen, die sie angeblich dann beschützen. (Direktor einer Forschungs- und Produktionsfirma)

Bestechungsgelder gelten als informeller Ersatz für offizielle Steuern.<sup>18</sup> Ein anderer Ersatz besteht in den von kriminellen Banden eingesammelten (Schutz-)Geldern. Diese Banden sind heutzutage besser informiert und kennen sich aus. Sie benutzen häufig Staatsbeamte, um an wertvolle Informationen heranzukommen. Wenn der Unternehmer dem Beamten Beste-

---

<sup>18</sup> Shleifer, Vishny 1993, S. 602, 611-612.

chungsgeld zukommen läßt, wird das zu einem Signal für Gesetzesverstoß. Diese Signale können leicht an kriminelle Schutzorganisationen weitergeleitet werden.

In 50 Prozent der Fälle ruft der Staatsbeamte bzw. die Beamtin nach Ausstellung einer Erlaubnis seine oder ihre Bekannten in der Unterwelt an und teilt ihnen mit, daß eine neue Firma aufgemacht hat. (Ehemaliger Direktor einer Industrieproduktionsfirma, jetzt Politiker)

Die Notwendigkeit, korrupte Beamte und die Mafia zu bezahlen, zwingt den Unternehmer, "schwarzes Bargeld" anzuhäufen und daher in die Tiefen der "Schattenwirtschaft" hinabzusteigen. Da keine Sicherheit gewährleistet ist, werden Geschäftsleute immer häufiger zu Gesetzesverstößen getrieben. Ein Ergebnis davon ist, daß sie in einen geschlossenen unwirksamen Schutzkreislauf geraten. Um Gewalt zu vermeiden, bedient sich der Unternehmer der "doppelten Buchführung", die selbst wieder Gewalt provoziert.

Beabsichtigtes Verzerren der Steuerangaben wird oft benutzt, nicht um Steuern zu hinterziehen, sondern um den eigentlichen Umsatz der Firma zu verschleiern und so bei Außenstehenden keine Aufmerksamkeit zu erregen. (Direktor einer Produktionsfirma)

Noch schlimmer wird das Ganze dadurch, daß doppelte Buchführung die Gelegenheiten zur Kapitalakkumulation einschränkt. Man braucht ein erfolgreiches Geschäft, um Kredite zu erhalten. Aber wirtschaftlichen Erfolg zu dokumentieren bedeutet, sich vor den Steuerbehörden zu entblößen. Wenn ein Unternehmer sich nicht ermutigt fühlt, seine tatsächlichen Erfolge ans Tageslicht zu bringen, wird er von vielen finanziellen Quellen abgeschnitten. Jetzt befindet sich die Firma im zweiten geschlossenen Kreislauf des Geldmangels.

Ungenau (lypovye) Berichte sind der Kern aller Mißerfolge. Man kann der Bank nur die offiziellen Abrechnungen vorlegen. Aber kein ernsthafter Investor wird sich mit einem abgeben, wenn er einen Blick auf die offiziellen Papiere geworfen hat, weil ein Großteil der Geschäfte "im Schatten" liegt, das heißt, man hat einen viel zu kleinen Betrieb. Und das ist die Norm. (Direktor einer Handels- und Produktionsfirma)

Die neue russische Regierung hat die Notwendigkeit betont, die Steuerlast zu senken. Auf diesen Schritt hat man lange Zeit gewartet. Doch muß man das Folgende verstehen: hohe Steuern sind nicht nur das Resultat einer Steuerpolitik, die versucht, wachsende Haushaltslöcher zu stopfen. Sie sind auch ein Mittel, um die Unternehmen unter Kontrolle zu halten, die formal jedenfalls vom Staat unabhängig sind. Hohe Steuern ermuntern Korruption als inoffiziellen Ersatz für Steuern und erzwingen die Abhängigkeit der Firmen von den staatlichen Behörden. Insofern ist die Steuerpolitik durch das Prisma der Interessen der wichtigsten staatlichen Kontrollorgane zu sehen.

## **Schlußfolgerungen**

1. Der Markt ist von vielen behördlichen und wirtschaftlichen Hürden umgeben. Diese werden mit Hilfe einer Marktinfrastruktur überwunden, die aus einer Reihe von Institutionen besteht, die es ermöglichen, in den Markt einzutreten und dort erfolgreich tätig zu sein. Infrastrukturelle Dienstleistungen können beträchtliche Kosten verursachen.
2. Behördliche Barrieren sind immer noch schwerwiegende Hindernisse für unternehmerische Betätigung. Bürokratische Verfahren sind in den letzten Jahren nicht vereinfacht worden. Die Registrierung eines Unternehmens stellt allerdings kein großes Problem dar,

denn es gibt eine Anzahl von Firmen, die sich speziell darum kümmern. Lizenzierung ist viel umständlicher. Bemerkenswert ist auch, daß es sehr viel schwieriger und teurer ist, den Markt zu verlassen als ihn zu betreten.

3. Innerhalb der letzten zehn Jahre sind die wirtschaftlichen Hürden des Markteintritts deutlich höher geworden. Das für eine Firmengründung benötigte Mindestkapital ist dramatisch gestiegen. Gleichzeitig bleiben die Quellen für Bankkredite unterentwickelt, während informelle Geschäftsverbindungsnetze gegenseitige wirtschaftliche und persönliche Unterstützung gewähren. Große und mittlere Betriebe profitieren öfter von staatlichen Geldern und Handelsbankkrediten. Kleinere Firmen hingegen, die in der offiziellen Wirtschaft schlechter wegkommen, wenden sich eher an den inoffiziellen Kreditmarkt.
4. Neueinsteiger sind immer seltener erfolgreich. "Neue" Firmen entstehen eher aus Ablegern von großen Unternehmen mit dem nötigen Geld und Schutz. Eine wichtige Vorbedingung für eine erfolgreiche Firmengründung besteht in der informellen staatlichen Förderung und der Gelegenheit, Aufträge von staatlichen Organen zu bekommen. Hier blüht die Korruption.
5. Russische Unternehmer setzen den Erhalt von Geschäftsinformationen meistens nicht an die erste Stelle ihrer Prioritätenliste. Ausgaben für das Sammeln von Daten fallen normalerweise nicht ins Gewicht. Russische Unternehmer ziehen dann aber fachliche Informationsquellen den öffentlichen vor. Gleichzeitig spielen die inoffiziellen Kanäle der Informationsverbreitung eine größere Rolle als die offiziellen.
6. Es ist nicht weit verbreitet, sich an Rechnungsprüfer und Anwälte auf dem Markt zu wenden. Gründe sind die hohen Kosten und die angeblich niedrige Qualität, wichtiger allerdings ist hier noch ein weiterer Grund. Die Unternehmer wollen die Geheimnisse ihrer Buchführung und Geschäftstätigkeit außenstehenden Fachleuten nicht verraten. Sie befürchten, den Steuerbehörden oder kriminellen Verbänden angezeigt zu werden.
7. Die Regierung hat die Senkung der Steuerlast und die Einführung eines vereinfachten Steuersystems angekündigt. Es wäre allerdings selbst unter den besten Bedingungen naiv anzunehmen, daß alle Wirtschaftsvertreter sofort beginnen würden, ihre Steuern zu zahlen. Die Probleme des Steuersystems gehen aber weit über die Notwendigkeit hinaus, jetzt die Bundes- und Regionalkassen zu füllen und die Wirtschaft der Zukunft anzukurbeln. Eine Reform könnte zu einer schrittweisen Veränderung der wirtschaftlichen Bedingungen in Rußland führen, einschließlich einer geringeren Abhängigkeit der Wirtschaftsvertreter von den willkürlichen Handlungen der bürokratischen Organe. Die halblegalen und kriminellen Teile des Markts könnten eingeschränkt werden und neue ethische Verhaltensregeln für alle, die in der Wirtschaft tätig sind, entstehen.

## **Danksagung**

Wir möchten I. Bunin, R. Kapeljušnikov und A. Zudin für ihre wichtigen Hinweise zum ersten Entwurf dieses Berichts danken. Unser besonderer Dank gilt V. Gubernatorov (Industrie-

und Handelskammer der Russischen Föderation) für seine geschätzte Unterstützung bei der Meinungsumfrage und N. Nazarova, die die Interviews organisiert hat.

## Bibliographie

- Čepurenko, A. (1997), Finansovye problemy rossijskich malych predprijatij (po dannym oprosov), in: Čepurenko, A. (ed.), *Malyj biznes v SNG i Vostočnoj Evrope: trudnosti rosta (seredina – vtoraja polovina 90 godov)*. Moskva: RNISiNP, S. 190-217.
- Čepurenko, A. et al. (1998), *Malyj biznes posle avgusta 1998 g.: Problemy, tendencii, adaptacionnye vozmožnosti*, in: Gorškov, M.K., Čepurenko, A.Ju., Šeregi F.E. (eds.), *Osenij krizis 1998 goda: Rossijskoe občestvo do i posle*. Moskva: ROSSPEN, S. 101-183.
- Cyganov, A. (1997), *Predprinimatel' i vlast: problemy vzaimodejstvija*, in: *Voprosy ekonomiki*, Nr. 6, S. 97-103.
- Hendley, K., Murrel, P., and Ryterman, R., *Law Works in Russia: The Role of Legal Institutions in the Transactions of Russian Enterprises, 1999* (manuscript).
- Macaulay, S. (1992), *Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study*, in: Granovetter, M., Swedberg, R. (eds.), *The Sociology of Economic Life*. Boulder, Oxford: Westview Press, S. 265-283.
- Nacional'naja Programma "Rossijskaja delovaja kultura". Moskva, 1997.
- North, D.C. (1992), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Radaev, V. (1993a), *Emerging Russian Entrepreneurship As Viewed By the Experts*, in: *Economic and Industrial Democracy*. London: Sage, Suppl. to Vol. 14, No. 4, S. 55-77.
- Radaev, V. (1993b), *Rossijskie predprinimateli – kto oni (Na primere Moskvy)*, in: *Vestnik statistiki*, Nr. 9.
- Radaev, V. (1996), *Malyj biznes i problemy delovoj étiki: nadeždy i real'nost'*, in: *Voprosy ekonomiki*, Nr. 7, S. 72-82.
- Radaev, V. (1997a), *Ekonomičeskaja sociologija: kurs lekcij*. Moskva: Aspect Press.
- Radaev, V. (1997b), *Practicing and Potential Entrepreneurs in Russia*, in: *International Journal of Sociology*, Fall, Vol. 27, No. 3, S. 15-50.
- Radaev, V. (1998a), *Regional Entrepreneurship: The State of Small Business*, in: *A Regional Approach to Industrial Restructuring in the Tomsk Region, Russian Federation*. Paris: Organisation of Economic Co-Operation and Development Proceedings, S. 275-319.
- Radaev, V. (1998b), *Formirovanie novych rossijskich rynkov: transakcionnye izderžki, formy kontrolja i delovaja étika*. Moskva: Centr Političeskich Technologij.
- Sapsai, B. (1997), *Sistema i mehanizmy razrešenija chozjajstvennych sporov*, in: *Predprinimatel'stvo v Rossii*, Nr. 3, S. 5-14.
- Shleifer, A., Vishny, R.W. (1993), *Corruption*, in: *Quarterly Journal of Economics*, CVIII, S. 599-617.
- Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1986), *The Economics of Governance: Framework and Implications*, in: Langlois, R.N. (ed.), *Economics as a Process: Essays in the New Institutional Economics*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 171-202.

**Vadim Radaev**

## **Emerging Russian Markets in Russia: Contract Enforcement and Market Entry**

Bericht des BIOst Nr. 41/1999

### **Summary**

#### *Introductory Observations*

The paper is aimed to delineate the main trends in the development of new Russian entrepreneurship in the late 1990s. It deals with the relationships of entrepreneurs with their business partners and the market infrastructure. Special attention is given to business contract enforcement and market entry problems. Relevant business strategies developed by Russian entrepreneurs are considered. The analysis is based on data collected in two surveys conducted in 1997-1998 of non-state enterprise managers and entrepreneurs. The surveys have been conducted by the author and research team of the Centre for Political Technologies (Moscow) (head - I. Bunin). The U.S. Centre for International Private Enterprise (CIPE) funded the research.

#### *Findings*

1. We argue that "transition to the market" in the Russian and Eastern European case is a common stereotype based upon a rather abstract universalistic scheme. From the institutionalist viewpoint it is more fruitful to speak on the continuous transformation of a variety of segmented markets. Therefore, the market is viewed as a complex set of institutional arrangements including property rights and business contracting. The latter involve formal boundaries (legislative and regulatory base, signed business contracts) and informal boundaries (social norms, interpersonal business networks). The main task is to investigate the nature and the sources of these institutional boundaries. Here we address contract enforcement and market entry in particular.
2. Honesty is considered the most important characteristic that Russian entrepreneurs require of their business partners. This is due to widespread infringement of business contracts caused by insolvency and cheating. Lack of trust in relations with business partners brings additional transaction costs on collection of data concerning the reliability of partners. Confidential information is mainly disseminated via informal circles of exchange and reciprocity.
3. Given the inefficiency of arbitration courts and reluctance to address third parties for dispute settlements, Russian entrepreneurs have to elaborate their own means of contract en-

forcement at the grass-root level. The largest group of enterprise representatives tend to negotiate and persuade their partners in informal ways to follow obligations. As for formal appeals to the state, they are judged frequently on moral grounds as the attempts to break somebody down. However, cheating in business relations became less frequent within the last half a decade. Running the risk of possible egoistic backfire, entrepreneurs are taking more precautionary measures to enforce business contracts such as advanced payments. They are trying to protect themselves from opportunistic actions by building up relatively closed business networks which can be defined as a stable and exclusive set of interpersonal links among regular business partners. It is based on a combination of formal control and informal exchange. These networks play an increasingly important role in Russian business.

4. Administrative and economic barriers constrain market development and entrepreneurial action. Bureaucratic procedures have not been simplified during the last years. Whereas registration of enterprise presents less of a problem because a large number of firms provide registration services, licensing procedures are much more troublesome. Economic barriers of market entry like minimum capital requirements have raised significantly within the last decade. This coincides with an underdeveloped banking system. Also remarkable are the high barriers to market exit: complications and costs have increased as well.
5. The success of newcomers is becoming a less and less frequent phenomenon. "New" business predominantly evolves as a result of spin-offs from large companies providing the necessary resources and protection. A very important pre-condition for the successful start-up is linked to informal state patronage and opportunities to receive contracts allocated by state bodies. The latter creates an area in which the bribe-taking flourishes.
6. A reduced tax burden and simplified taxation system are on the agenda. It would be naive to expect that economic agents would start paying all the taxes immediately even in the most favourable tax conditions. Yet, the need to improve the taxation system are going far beyond budgetary considerations. It contributes to the gradual transformation of the economic environment in Russia by decreasing the dependency of economic agents on arbitrary actions of bureaucratic bodies; by curtailing semi-legal and criminal market segments; and by developing a new ethical code for the activity of economic agents.