

## Analyse

# Verhaltensstrategien der russischen Unternehmen in der Krise. Zur Bedeutung der mittelständischen Wirtschaft

Von Andrei Yakovlev, Yuri Simachev und Yuri Danilov, Moskau

## Einleitung

Die russische Wirtschaft hat derzeit mit den Folgen der globalen Wirtschaftskrise zu kämpfen. Aber bereits jetzt sollte man sich nicht nur Gedanken über Wege aus der Krise, sondern auch über die Situation nach der Krise machen. Eine der wichtigsten Voraussetzungen zur Bewältigung der Krise ist eine gut durchdachte staatliche Politik, die Opportunismus und rent seeking, d. h. die Ausnutzung staatlicher Förderung, seitens der Unternehmen nachhaltig einschränkt. Nicht weniger wichtig sind auch die eigenen Bemühungen der Unternehmen zur Krisenbewältigung. Nur diejenigen Unternehmen werden nach der Krise in der russischen Wirtschaft von Bedeutung sein, die es schaffen, ihre Betriebsprozesse zu modernisieren und ihre Effizienz zu steigern.

Die Aufgabe des Staates besteht nicht darin »alle Untergehenden zu retten«, sondern darin, die richtigen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten zur Entwicklung der Unternehmen zu schaffen. Dies geschieht leider momentan nicht. Um eine neue, gut abgestimmte und zukunftsorientierte Wirtschaftspolitik zu entwickeln, ist es wichtig eine klare Vorstellung davon zu haben, wie sich moderne russische Unternehmen typischerweise verhalten und wie sich Verhaltensmuster im Laufe der Krise verändert haben und wie sie sich in Zukunft ändern werden.

## Unternehmensentwicklung vor der Krise

Kennzeichnend für die russische Unternehmensentwicklung war in den letzten drei Jahre vor allem die Ausweitung und Konsolidierung des staatlichen Sektors durch das Wachstum staatlicher Unternehmen, durch die Gründung neuer Aktiengesellschaften mit staatlichen Anteilen (industrielle Holdings in strategischen Wirtschaftsbranchen, Institutionen der Wirtschaftsförderung, Kapitalisierung mit staatlichen Geldern) sowie durch eine steigende Staatsnachfrage. Außerdem förderte der Staat zusätzliche Nachfrage durch die Unterstützung umfangreicher Investitionsprojekte über den Investitionsfond oder die Vneshekonombank, durch die Ausarbeitung umfangreicher Infrastrukturprogramme sowie durch die Vergaben von Hypothekenkrediten im Rahmen der Umsetzung des entsprechenden nationalen Projektes. Als Folge haben viele Unternehmen ihre Aktivitäten auf staatliche Hilfen orientiert.

Gleichzeitig wuchs der Konkurrenzdruck seitens des Weltmarktes, der die Unternehmen zur Expansion zwang. Dieses Wachstum wurde vor allem durch Fusionen und Übernahmen und kaum durch Innovationen und Modernisierung erreicht. (Zentrale Kennzahlen zur Innovationstätigkeit der Unternehmen im internationalen Vergleich zeigt Tabelle 1 auf Seite 5.) Die globale Expansion der russischen Unternehmen wurde durch Kreditaufnahmen im Ausland finanziert und führte zu einer steigenden Unternehmensverschuldung. Gleichzei-

tig wurden in Russland die Einschränkungen für ausländische Investoren und Aktionäre verstärkt. Im Ergebnis entwickelte sich eine innere Ineffizienz der russischen Großunternehmen, die aufgrund des schnellen Wirtschaftswachstums und der verfügbaren Kredite für ausländische Investoren nicht zu erkennen war und wohl auch von den russischen Eigentümern und Managern nicht bemerkt wurde.

Neben den Großunternehmen spielen aber in den letzten Jahren zunehmend auch mittelständische Unternehmen in der russischen Wirtschaft eine wichtige Rolle. Im Gegensatz zu auch in Expertenkreisen weitverbreiteten Vorstellungen verzeichneten gerade sie in den letzten Jahren ein dynamisches Wachstum, wie Grafik 1 auf Seite 5 demonstriert. Der Mittelstand ist auch für wichtige Diversifizierungsprozesse in der russischen Wirtschaft verantwortlich. Nach einer Analyse der russischen Wirtschaftszeitschrift »Ekspert« aus dem letzten Jahr waren in Russland 2006 ca. 13.000 Privatunternehmen tätig, die nach russischen Maßstäben zu den mittelgroßen Unternehmen gehören. Ihr Jahresumsatz lag zwischen 10 Mio. und 350 Mio. US-Dollar (darunter ca. 3.000 mit einem Umsatz über 50 Mio. US-Dollar). Typisch für diese mittelgroßen Unternehmen waren extrem große Unterschiede im Entwicklungstempo. Von 2000 bis 2006 verzeichnete ein Viertel der Unternehmen trotz des starken volkswirtschaftlichen Wachstums einen Umsatzrückgang in vergleichbaren Preisen. Dage-

gen verzeichneten 40 % der mittelgroßen Unternehmen in diesem Zeitraum ein Umsatzwachstum von über 20 % im Jahr und wuchsen damit dreimal so schnell wie die russische Wirtschaft insgesamt.

Starke Unterschiede in der Dynamik der mittelständischen Wirtschaft zeigt auch eine gemeinsame Studie der Moskauer Higher School of Economics und der Weltbank zur Arbeitsproduktivität in der verarbeitenden Industrie. Es zeigt sich, dass die Arbeitsproduktivität der besten 20 % der Unternehmen einer Branche um das 10 bis 20-fache über dem Wert der schlechtesten 20 % liegt. Einen Überblick über die Ergebnisse der Studie gibt Grafik 2 auf Seite 6.

Dementsprechend können wir behaupten, dass für die russische Wirtschaft vor der Krise eine Spaltung typisch ist in einerseits erfolgreiche Unternehmen, die auch im internationalen Vergleich konkurrenzfähig sind und andererseits einen erheblichen Anteil ineffizienter Unternehmen, die durch staatliche Unterstützung auf dem russischen Binnenmarkt überlebten.

In der russischen Wirtschaft entstand eine Gruppe erfolgreicher mittelständischer Unternehmen, die im Vergleich zu Großunternehmen viel flexibler und viel effizienter waren. Dies kann durch einen besseren Geschäftsüberblick von Seiten der Eigentümer, weniger Staatsfixierung und stärkere Innovationsbereitschaft erklärt werden.

### Reaktion auf die Krise

Unserer Meinung nach wird die Reaktion der effizienten mittelständischen Unternehmen eine zentrale Rolle für die Krisenbewältigung in Russland spielen. Es ist möglich, dass die Struktur der mittelständischen Wirtschaft sich während und nach der Krise ändert: einige stark auf Staatsnachfrage orientierte mittelgroße Unternehmen verschwinden und neue effiziente mittelgroße Unternehmen können gegründet werden, z. B. basierend auf Importsubstitution auf dem russischen Binnenmarkt mit Hilfe importierter Produktionsanlagen.

Die vor der Krise schnell wachsenden effizienten mittelgroßen Unternehmen können in zwei Gruppen unterteilt werden. Zur ersten Gruppe gehören die innovativen Unternehmen, die durch die Erschließung neuer Marktnischen, durch die Umsetzung neuer Geschäftsideen und die Einführung neuer Technologien und Produkte schnell gewachsen sind. Zur zweiten Gruppe gehören Unternehmen, die durch Ausnutzung staatlicher Ressourcen zum Erfolg gekommen sind, vor allem durch die informelle Beschränkung von Wettbewerb und die gezielte Vergabe von Staatsaufträgen an inoffiziell präferierte Unternehmen. Dieser Typ von Unternehmen ist

zum Beispiel im Baugewerbe weitverbreitet. In der Realität ist eine genaue Zuordnung aller Unternehmen allerdings nicht möglich, unter anderem, weil viele erfolgreiche mittelständische Unternehmen sowohl auf Innovation als auch auf staatliche Unterstützung gesetzt haben. Für die Analyse der Entwicklungsperspektiven ist eine entsprechende Typologisierung jedoch hilfreich.

Gleichzeitig ist zu beachten, dass branchenspezifische Entwicklungen das Unternehmensverhalten stark beeinflussen können. Bei einem starken Einbruch der Nachfrage können sogar sehr effiziente mittelgroße Unternehmen nicht bestehen, und bei stabiler Nachfrage können große und weniger effiziente mittelständische Unternehmen auch mit weniger staatlicher Unterstützung überleben.

Im Zuge der Wirtschaftskrise ist eine beachtliche Umverteilung von Unternehmensaktiva zu erwarten. Diese Umverteilung wird vor allem in den stark von der Krise betroffenen Wirtschaftsbranchen stattfinden, wie Maschinenbau, Metallindustrie, chemische Industrie, Baugewerbe, aber auch in den Wirtschaftsbranchen mit starker Konkurrenz und geringer Rentabilität, wie im Einzelhandel und der Landwirtschaft. Zu den Faktoren, die die Umverteilung des Vermögens beeinflussen werden, wird unter anderem die Höhe der Verschuldung der jeweiligen Unternehmen gehören. In einigen Branchen ist die Verschuldung extrem hoch, wie Grafik 3 auf Seite 6 zeigt, und dies kann zur Umverteilung über Konkursverfahren führen. Auch etliche Großunternehmen haben sich im Zuge ihrer globalen Expansion übernommen, wie Tabelle 2 auf Seite 7 zeigt, und werden ihre Finanzen durch Firmenverkäufe sanieren müssen. Die Verschuldung der russischen Unternehmen belief sich zum Herbst 2008 auf ca. 500 Mrd. US-Dollar, von denen etwa 200 Mrd. US-Dollar bis zum Jahresende 2009 fällig werden.

Trotzdem erwarten wir, dass die Eigentümerstruktur der russischen Wirtschaft weiterhin durch eine hohe Konzentration gekennzeichnet sein wird. In diesem Zusammenhang ist das Verhalten der russischen Unternehmen bei technischen Defaults ihrer Schuldverschreibungen in den letzten Monaten bezeichnend. Die Unternehmen haben in keinem Fall versucht ihre Liquidität durch Kapitalaufnahme über die Börse wiederherzustellen. Anstelle des »going public« wird ein Mehrheitseigner gegen einen neuen ausgewechselt.

### Folgen für die Wirtschaftspolitik

Die erfolgreichen marktorientierten mittelständischen Unternehmen können ein effizienzfördernder Wirtschaftsfaktor werden und die Wirtschaft so aus der Krise

retten. Es ist anzunehmen, dass der Anteil der effizienten, schnell wachsenden Unternehmen an der Zahl der kleinen und mittleren Unternehmen in Russland vor der Krise etwa ein Viertel oder sogar ein Drittel betrug. Ihr Anteil am Umsatz der mittelständischen Wirtschaft war noch höher. Trotzdem sind sie bisher von der staatlichen Wirtschaftspolitik ignoriert worden.

Das Konjunkturpaket der russischen Regierung konzentriert sich vor allem auf Großunternehmen. Ende Dezember 2008 erstellte die Regierung eine Liste mit 295 »systemtragenden« Unternehmen, die auf zusätzliche Unterstützungsmaßnahmen Anspruch haben: staatliche Garantien für Kredite, Vorzugszinsen, Restrukturierung der Steuerschulden, bevorzugte Vergabe von Staatsaufträgen und zusätzliche Kapitalisierung. Zu den entscheidenden Kriterien bei der Aufnahme in die Liste zählten der Jahresumsatz (mehr als 15 Mrd. Rubel) und die Beschäftigtenzahl (mindestens 4000 Mitarbeiter) und außerdem die Höhe der Steuerzahlungen. (Eine ausführlichere Analyse des Konjunkturpakets durch zwei der Autoren findet sich in den Russland-Analysen Nr. 182.)\*

Das zentrale Risiko dieser Konzentration des staatlichen Konjunkturpakets auf Großunternehmen liegt in der geringen Effizienz dieser Konzerne und der mangelnden Bereitschaft der Eigentümer zu einer durchgrei-

fenden Restrukturierung. Das mangelnde Interesse an Restrukturierungsmaßnahmen ist unter anderem auf die Beschränkung von Wettbewerb durch Abschottung des russischen Binnenmarktes gegen ausländische Konkurrenz über die Zollpolitik zu erklären. Unterstützt wird dieser Trend durch die Abwertung des Rubels, der den Zugang ausländischer Unternehmen auf den Binnenmarkt erschwert und gleichzeitig den Zugang russischer Unternehmen zu ausländischer Produktionstechnologie verteuert und den Zugang zum internationalen Kreditmarkt einschränkt. Hinzu kommt das Konkursrisiko vieler Großkonzern aufgrund ihrer kreditfinanzierten globalen Expansion.

Eine sinnvolle Alternative zur Förderung »systemtragender« Unternehmen wäre eine allgemeine Förderung der Nachfrage durch staatliche Investitionsprojekte (vor allem bei der Infrastrukturentwicklung), bei der Aufträge allein nach dem Preis-Leistungs-Verhältnis der Angebote vergeben werden. Bei einer derartigen Förderung erhöht sich die Wahrscheinlichkeit deutlich, dass vom Konjunkturpaket vor allem effiziente Unternehmen profitieren, die auch in der Krise in der Lage sind, neue Märkte zu erschließen und Produktionswachstum zu sichern.

*Übersetzung: Lina Pleines*

#### *Über die Autoren*

Dr. Andrei Yakovlev ist Direktor des Instituts zur Analyse von Unternehmen und Märkten der Higher School of Economics in Moskau.

Dr. Yuri Simachev ist stellvertretender Direktor des Interdepartmental Analytical Center in Moskau.

Dr. Yuri Danilov ist Generaldirektor der Stiftung »Zentrum zur Entwicklung des Fondsmarktes« und Leiter des Laboratoriums zur Analyse der Finanzmärkte der Higher School of Economics in Moskau.

Die vorliegende Analyse basiert auf einem Vortrag, der von den Autoren im Rahmen des Programms für Grundlagenforschung der Higher School of Economics ausgearbeitet wurde.

\* <http://www.laender-analysen.de/dlcounter/dlcounter.php?url=../russland/pdf/Russlandanalysen182.pdf>