

## Analyse

# Großunternehmen in den russischen Regionen

Natalja Subarewitsch, Moskau

## Zusammenfassung

Russische Großunternehmen sind seit Beginn der neunziger Jahre in den russischen Regionen tätig und entwickelten eigene territoriale Strategien, die auch auf die unterschiedlichen Typen von Regionen abgestellt waren. Gegenwärtig vollzieht sich ein Prozess der Konsolidierung und Internationalisierung. Die Großunternehmen sind dazu übergegangen, ihre Industrieimperien zu optimieren und sich im Ausland zu engagieren. Gleichzeitig entwickeln nun auch ausländische Unternehmen, die sich zunächst in konsumentennahen Branchen angesiedelt hatten, Interesse an Ressourcen in den Regionen. Es vollziehen sich also zwei Prozesse gleichzeitig: die Internationalisierung von russischen Unternehmen und die Expansion von multinationalen westlichen Firmen in die russischen Regionen. Dies kann unter Umständen einen positiven Einfluss auf die politische Lage in den Regionen haben.

## Der Weg in die Provinz

In Russland gibt es ein privates Großunternehmertum in Form von Finanz- und Industrieholdings und von Großunternehmen (mit einem Umsatz von über 1 Mrd. Dollar). Ihre Entwicklung und ihre Ausdehnung in die Regionen vollzogen sich in mehreren Etappen. Anfang der 1990er Jahre entstanden staatliche Monopole (Gasprom, UES) und mehr als 10 Mineralölgesellschaften. Die „Pfandauktionen“ des Jahres 1995 waren der Startschuss für die Entstehung der russischen Oligarchenholdings. Diese Holdings erwarben in den Regionen große Eigentumstitel, konnten sich aber im Kampf mit den regionalen Verwaltungs- und Wirtschaftsklassen zunächst nicht durchsetzen. Erst in der Periode des wirtschaftlichen Wachstums (ab 1999) begann eine aktive wirtschaftliche Expansion von Großunternehmen in die Regionen, die durch die Politik Präsident Putins noch beschleunigt wurde, der auf Zentralisierung setzte und die Großunternehmen auf „gleiche Distanz“ zum föderalen Machtzentrum hielt. Infolgedessen wurden in vielen Regionen zu Beginn des 21. Jahrhunderts Großunternehmen zum führenden wirtschaftlichen und politischen Akteur und integrierten so den Wirtschaftsraum des Landes. Ein neues Stadium begann 2003 mit der „Jukos-Affäre“, allerdings ist es noch zu früh, um von einem Machtverlust der Großunternehmen in den Regionen zu sprechen.

## Regionale Strategien russischer Konzerne

Die Unterschiede in den regionalen Strategien der Großunternehmen erklären sich nicht nur durch ihre jeweilige Spezialisierung, sondern auch durch die Politik ihrer Besitzer. Die Holding „Basowy Element“ z.B. verfolgt eine aggressive Strategie extensiven Wachstums mit maximaler territorialer Expansion und Diversifikation der Aktivitäten. Sie hat Aktiva in 20

Regionen (Abbildung 1 auf Seite 5). Das Eigentum der Alfa-Gruppe ist noch weiter verstreut, diese Holding betreibt aber investitive Strategie und verkauft Aktiva in den Regionen, wenn sie dafür einen guten Preis erhält. Die junge Holding MDM hat die führenden Holdings fast eingeholt: Neben ihren vier Grundregionen hat sie eine große Expansionszone, die mehr als 10 Regionen im südlichen Sibirien und im europäischen Teil Russlands.

Die großen Mineralöl- und Metallunternehmen, sowohl diejenigen mit sehr fortschrittlichen Management (Norilsk Nickel, früher auch Jukos) als auch eher traditionelle (Lukoil, Surgutneftegas), verfolgen für eine Konsolidierungsstrategie in ihren Basisregionen und eine zielgerichtete Expansion in Gebiete mit neuen Ressourcen oder in „Transportkorridore“ für den Export. Lukoil ist dabei auf den Nordwesten und die Kaspische Region ausgerichtet, Jukos orientierte sich nach Osten. Unter den schnell wachsenden Metallunternehmen zeichnet sich Sewerstal durch maximale Expansion in die Maschinenbauregionen aus, die übrigen (Jewrasholding, Metschel und die Uralskaja gorno-metallurgitscheskaja kompanija) integrieren vertikal und kaufen Aktiva in Regionen, wo Rohstoffe gefördert werden.

## Regionale Typisierung

Seit Anfang der 2000er Jahre kann man die Regionen – nach ihrer Bedeutung für das Großunternehmen – typisieren (Abbildung 2 auf Seite 6).

- Typ 1: Grundregionen für die Produktion (Förderung und Erstbearbeitung von Exportressourcen) der russischen Holdings. Dies betrifft ungefähr 20% der Regionen Russlands und es sind die wirtschaftlich stärksten: die autonomen Bezirke des Gebietes Tjumen, der Bezirk Krasnojarsk, die Gebiete

Murmansk, Wolgograd, Lipezk, Belgorod, Samara, Perm, Swerdlowsk, Tomsk, Kemerowo, Irkutsk, die Republik Chakassien und andere.

- Typ 2: Expansionsregionen (seit Ende der neunziger Jahre), die für die Entwicklung der Großunternehmen nötig oder für ihre Diversifizierung attraktiv sind. Dies ist fast die Hälfte der Subjekte der Russischen Föderation, die in folgende Gruppen gegliedert werden können:
  - wirtschaftlich entwickelte, aber „geschlossene“ (d.h., sie sind unter der Kontrolle von regionalen politischen Führern und ihren Holdings) mit attraktiven Aktiva im Öl- und Gas- oder Dienstleistungssektor: dazu gehören Moskau, die Republiken Tatarstan und Baschkortostan;
  - mit perspektivreichen Ressourcen: Öl oder Gas (der Autonome Bezirk der Nenzen, der Autonome Bezirk der Ewenken und Jakutien) und Kohle (der Süden Ostsibiriens und des Fernen Ostens);
  - mit verarbeitender Industrie (vertikale Integration): die Gebiete des Zentral- und des Wolgabezirkes;
  - mit Exportsektoren, die noch nicht völlig unter den größten Holdings aufgeteilt sind: die Regionen mit Forstwirtschaft und Papierindustrie (die Gebiete Archangelsk und Kostroma, der Forstsektor im Gebiet Irkutsk);
  - die wichtigsten Hafenregionen, von denen aus die Produkte exportiert werden: die Gebiete Leningrad und Kaliningrad und die Bezirke Krasnodar und Primorje.
- Typ 3: Semiperiphere Regionen – die knapp 20% der Regionen, die für Großunternehmen noch von geringem Interesse sind. Darunter befinden sich die Regionen des Zentrums und des Nordwestens mit den größten wirtschaftlichen Problemen und dem geringsten Einkommen der Bevölkerung (die Gebiete Pskow, Iwanowo, Tambow, Pensa und andere); unterentwickelte östliche Regionen ohne Infrastruktur und hohen Ausgaben für die Förderung von Ressourcen (Transbaikal und Teile des Fernen Ostens).
- Typ 4: Periphere unterentwickelte Regionen – die Republiken des Nordkaukasus und die Republiken und Autonomen Bezirke im südlichen Sibirien. Sie sind aufgrund von vielen negativen Faktoren unattraktiv für Großunternehmen: politische Instabilität, mangelhafte personelle und institutionelle Ressourcen, schlechte Infrastruktur und unbedeutende Rohstoffe.

### Ende der Expansion in die Provinz?

Auf den ersten Blick scheint es, dass sich territoriale Expansion und Erweiterung der Einflusszonen der Großunternehmen schon seinem Ende zugeht, da die

attraktivsten Aktiva schon verkauft sind. Allerdings zeigt eine tiefergehende Analyse, dass der Expansionsprozess fortschreitet, wenn auch weniger offensichtlich: Die Großunternehmen sind dazu übergegangen, ihre Industrieimperien zu optimieren, ihre Eigentumsrechte zu stärken, kleinere Aktiva zu erwerben und die horizontale und vertikale Integration der Produktion zu verbessern. Von einer Zerstörung und Umverteilung der Einflusszonen ist bislang nur Jukos betroffen, die regionalen Aktiva der anderen Firmen und Holdings bleiben bestehen.

Außerdem hat in den letzten Jahren eine Expansion kleinerer Firmen eingesetzt, die zwar bedeutend weniger finanzielle Ressourcen als die Oligarchenfirmen haben, aber in ihrem Sektor oder bei ihren Produkten führend sind, was sie zu ihren Unternehmen passende Firmen in anderen Regionen schlucken lässt. Mittlere Unternehmen erweitern dynamisch ihre Einflusszonen und kopieren damit die Strategien der Großunternehmen.

### Internationalisierung – der Weg nach draußen

Eine neue Tendenz ist die Internationalisierung der russischen Großunternehmen, die vor allem durch die Logik ihrer Entwicklung bedingt ist: die wachsenden finanziellen Ressourcen, die Notwendigkeit, die Rohstoff- und Absatzmärkte zu diversifizieren, die Überwindung von Tarifschranken und die Legitimierung in der Welt des internationalen Business. Die Verschlechterung des Klimas für Unternehmen in Russland aufgrund der Politik der föderalen Regierung hat den Prozess der Internationalisierung noch beschleunigt. 2003–2005 haben fast alle russischen Großunternehmen Aktiva im Ausland direkt oder durch Tochterfirmen gekauft: Norilsk Nickel in den USA und in Südafrika, Sewerstal in den USA und Italien, Lukoil in den USA, Saudi-Arabien und Kroatien und Metschel in Rumänien und Kroatien.

### Ausländische Unternehmen in der russischen Provinz

In Russland tätige ausländische Unternehmen hatten andere Prioritäten und Möglichkeiten bei der territorialen Expansion als russische Unternehmen. Sie begannen mit dem Erwerb von Aktiva in den Branchen der Importsubstitution – Lebensmittel- und Tabakindustrie und im Dienstleistungssektor. Diese Branchen waren in den neunziger Jahren für die russischen Großunternehmen nicht interessant, da sie keine Superprofite abwarfen und Investitionen benötigten. Darum begannen westliche Gesellschaften, neue Unternehmen in diesen Branchen und in den letzten Jahren auch in der Autoindustrie zu gründen. In der Rohstoffbranche beuten westliche Unternehmen selbstständig nur kleinere Ölvorkommen aus (im Autonomen Bezirk der Chanten und Mansen und der Republik Komi), oder

sie verbünden sich mit russischen Großunternehmen. Die Ausnahme ist Sachalin, wo westliche Firmen Ende der 1990er Jahre unter der Bedingung, die Beteiligung an der Produktion zuzulassen, Zugang zu großen Ölvorkommen erhielten, da russische Firmen weder die finanziellen Ressourcen noch die Technologie hatten, um Ölvorkommen auf dem Festlandsockel zu erschließen.

Im Ergebnis konzentrieren sich westliche Firmen auf Importsubstitution und siedeln sich in der Nähe der Konsumenten an, in den größten städtischen Ballungsgebieten und an deren Peripherie. Ein weiteres Gebiet für territoriale Expansion sind Regionen mit einer günstigen Lage in der Nähe von Seehäfen und entwickelter Infrastruktur. Das Gebiet Leningrad und der Bezirk Krasnodar, wo stabilere Institutionen entstanden sind, sind besonders attraktiv für westliche Unternehmen. Andere Hafenregionen (das Gebiet Kaliningrad und der Bezirk Primorje) sind aufgrund des Fehlens von verlässlichen „Spielregeln“ und aufgrund einer hohen Verbrechensrate weniger attraktiv. Die Rohstoffregionen nehmen bei ausländischen Firmen nur den dritten Platz ein. Als Bestätigung dienen die Daten zu ausländischen Direktinvestitionen in die russischen Regionen (siehe Abbildung 3 auf Seite 7).

### Territoriale Expansionsstrategien

Darin besteht auch der Hauptunterschied der territorialen Expansionsstrategien von ausländischen Firmen zu der russischer Unternehmer. Russische Holdings drängen von den nördlichen und östlichen Rohstoffregionen zu den Regionen im europäischen Teil Russlands und zu den Großstädten vor, indem sie Aktiva in der verarbeitenden Industrie und im Dienstleistungssektor kaufen. Westliche Firmen begannen ihre Expansion hingegen in den Städten mit Dienstleistungssektor und verarbeitender Industrie und bewegen sich jetzt in Richtung auf die Rohstoffbranchen. 2004–2005 wurde ein Bündnis der Ölfirmen TNK und BP geschlossen; die Präsenz von westlichen Firmen bei der Ölförderung wächst; das Aluminiumunternehmen Alcoa hat einen Teil der Verhüttungsaktiva von „Basow

element“ gekauft. Internationale Firmen fangen an, in die Förderung von Gold zu investieren, usw.

Es vollziehen sich also zwei Prozesse gleichzeitig: die Internationalisierung von russischen Unternehmen und die Expansion von multinationalen westlichen Firmen in die russischen Regionen. Letztere akkumulieren Aktiva nicht nur im Dienstleistungssektor und in der Lebensmittelindustrie im europäischen Teil Russlands, sondern auch im Rohstoffsektor, das heißt, in wenig erschlossenen Regionen. Ein Ergebnis ist, dass das wirtschaftliche Milieu in den russischen Regionen vielfältiger und komplizierter wird.

### Folgen für die Politik

Wenn sich diese Veränderungen auf evolutionärem Wege vollziehen, haben sie einen positiven Einfluss auf die politische Lage in den Regionen. Die politische Dominanz einer Holding oder die informelle Aufteilung von Einflusszonen zwischen einigen Holdings und Unternehmen – typisch ist für den Typus der Grundregionen – nehmen allmählich ab. In den Expansionsregionen und in den semiperipheren Regionen wird der Einfluss von lokalen Verwaltungs- und Wirtschaftsklans zurückgedrängt. Die wachsende Zahl und die Verschiedenartigkeit der wirtschaftlichen Akteure zwingt die Regionalenregierungen dazu, genauere und stärker formalisierte Prozeduren zur Abstimmung von Interessen einzuführen und die Beziehungen zur Wirtschaft zu institutionalisieren.

Allerdings ist auch eine andere, sehr viel ungünstigere Entwicklung möglich. Wenn westliche multinationale Firmen besondere Beziehungen zum Kreml aufbauen und „carte blanche“ zur Erschließung von attraktiven Ressourcen als Gegenleistung für Investitionen in die russische Wirtschaft und völlige Loyalität erhalten, werden in den Regionen neue dominante Akteure entstehen, die Probleme auch auf höchster Ebene mit informellen Methoden lösen und daher nicht am Aufbau von Institutionen interessiert sein werden.

*Übersetzung aus dem Russischen: Matthias Neumann*

*Redaktion: Hans-Henning Schröder*

### Über die Autorin

Natalja Subarewitsch ist Professorin an der Fakultät für Geographie der Moskauer Staatlichen Universität und Direktorin des Regionalprogramms des Unabhängigen Instituts für Sozialpolitik. Sie befasst sich mit der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung sowie mit der Politik der Unternehmen in den russischen Regionen [www.socpol.ru](http://www.socpol.ru) („Sozialatlas der russischen Regionen“).

### Lesetipps

N. Subarewitsch: The Southern Federal District, in: Robert W. Orttung / Peter Reddaway (Hrsg.): The Dynamics of Russian Politics: Putin's Reform of Federal-Regional Relations, Lanham, Md 2004.

N. Subarewitsch: Sozialnoe raswitiye regionow Rossii: problemy i tendenzii perechodnogo perioda, 2003.

A.B. Evans, jr.; V.J. Gel'man (Hrsg.): The Politics of Local Government in Russia, Lanham, Md: Rowman & Littlefield Publishers, Inc. 2004, 308 S.

R. Orttung: Business and Politics in the Russian Regions, in: Problems of Post-Communism, 51.2004, Nr. 2, S. 48–60.

C. Ross (Hrsg.): Regional Politics in Russia, Manchester-New York: Manchester University Press, 2002, 235 S.