ANALYSE

Korruption und informelle Praktiken im russischen Geschäftsleben

Fallbeispiele aus der Sicht ausländischer Unternehmer

Von Elena Denisova-Schmidt, St. Gallen

Zusammenfassung

Korruption wird als eines der größten Hindernisse für die Wirtschaftsentwicklung und auch für die Tätigkeit ausländischer Investoren in Russland angesehen. Zentrale Probleme sind in diesem Zusammenhang die selektive Anwendung von Recht, die Unsicherheit von Eigentumsrechten, die Belastung durch Bestechungszahlungen und die Abhängigkeit von Netzwerken. Zu beachten ist aber auch, dass Korruption im russischen Kontext teilweise mit gesellschaftlichen Fragen wie der sozialen Verantwortung von Unternehmen verknüpft wird.

Einleitung

Korruption gilt als eines der größten Hindernisse für die Geschäftstätigkeit ausländischer Unternehmen in Russland. Im Corruption Perception Index 2010 von Transparency International nimmt Russland Platz 154 (von 178) zusammen mit Laos, Papua-Neuguinea, Tadschikistan und einigen afrikanischen Ländern ein. Andere Länder-Rankings bestätigen diese Ergebnisse. Im vorliegenden Beitrag soll anhang konkreter Fallbeispiele der Kontext von Wirtschaftskorruption in Russland beleuchtet werden. Es wird argumentiert, dass eine Kombination aus selektiver Anwendung von Gesetzen, schwachem Rechtsstaat und historisch gewachsenen Einstellungen Korruption in Russland prägen. Korruption kann deshalb nur im konkreten gesellschaftlichen Zusammenhang wirklich verstanden werden.

Interpretation von Gesetzen

Ein viel diskutiertes Problem für Unternehmen in Russland besteht darin, dass Gesetze manchmal sehr schnell geändert bzw. selektiv umgesetzt werden können, aber auch darin, dass manche Gesetze von ausländischen Unternehmen missverstanden werden. Ein Beispiel sind Production-Sharing Agreements, die bei der Erdöl- und Erdgasförderung die Aufteilung der Gewinne zwischen Staat und Unternehmern jeweils individuell regeln. Diese Vertragsform zwischen Öl- und Gasproduzenten und einem Gastland sind in der weltweiten Praxis üblich.

Die russische Regierung hat 1995 mit einigen ausländischen Konzernen solche Abkommen unterschrieben. Damals ging es um drei Projekte: Sachalin-1 (ExxonMobil, Sodeco, Rosneft und ONGC), Sachalin-2 (Shell, Mitsui und Mitsubishi) sowie Timan Pechora (TotalFinaElf und Norsk Hydro). Jedoch wurden diese Abkommen aus heutiger russischer Sicht nicht zu Gunsten der russischen Seite getroffen, was besonders im Rückblick auf die seit damals deutlich gestiegenen Erdölpreise deutlich wird.

Seitdem hat die russische Seite mehrere Versuche unternommen, diese Abkommen zu unterlaufen. Die russische Regierung hat z. B. verlangt, dass 70 % aller Lieferanten russische Firmen sein müssen. Dann hat die russische Seite gefordert, dass 80 % der Beschäftigten der internationalen Konsortien zur Rohstoffförderung Bürger der Russischen Föderation sein müssen. Im Jahre 2001 hat die russische Seite festgestellt, dass noch 1700 zusätzliche Genehmigungen für die Wirksamkeit der Production-Sharing Agreements erforderlich sind. 2006 hatte die russische Regierung ihr offensichtliches Ziel dann erreicht. Der russische Staatskonzern Gazprom wurde in das Sachalin-2 Konsortium aufgenommen, nachdem die ausländischen Investoren wegen Auflagen zum Umweltschutz unter Druck geraten waren.

In einem anderen Fall drohte der russische Staat 2007 dem russisch-britischen Ölunternehmen TNK-BP mit dem Entzug der Förderlizenz, falls die Produktionsmengen nicht wie gefordert vergrößert würden. Nach dem Verkauf der Lizenz an Gazprom wurde die Klausel zu Fördermengen aus der Lizenzvereinbarung gestrichen.

Etliche Beispiele für Probleme ausländischer Investoren mit dem russischen Rechtssystem gibt es auch im Bereich des Schutzes von Urheberrechten und Markenzeichen. Die Registrierung für internationale Markenzeichen muss in Russland alle zehn Jahre erneut werden. Wenn eine Marke im Laufe von drei Jahren im Handel nicht benutzt wird, kann die Lizenz beim russischen Patentamt rückgängig gemacht werden. Einige ausländische Unternehmen haben »ihre Hausaufgaben nicht gemacht« und mussten zahlen, um ihre eigene Marke in Russland legal nutzen zu dürfen.

So hat z. B. Starbucks seine Marke 1997 in Russland registriert, aber keine Kaffeehäuser eröffnet. Ein russischer Jurist – Sergei Suikow – hatte seinerseits 2002 ein Unternehmen namens OOO »Starbucks« gegründet. Als das »echte« Starbucks dann 2003 plante, Kaffeehäuser zu eröffnen, protestierte Suikow und schlug dem ausländischen Investoren vor, seinen eigenen Mar-

kennamen für 600.000 US-Dollar zu erwerben. Das »echte« Starbucks akzeptierte das Angebot nicht und ging vor Gericht. Nach zwei Jahren gewann der ausländische Investor dann das Recht auf seinen Markennamen vor Gericht. Der Zeitpunkt war für das Unternehmen günstig: Russland war in einer entscheidenden Phase bei den Verhandlungen über die WTO-Mitgliedschaft und der Fall Starbucks war sehr publik.

Die Rolle der staatlichen Verwaltung

Die russische Staatsverwaltung ist nicht besonders leistungsfähig und zeichnet sich außerdem durch komplexe Verfahren aus. In ihrer Ease of Doing Business-Datenbank erfasst die Weltbank jedes Jahr die staatliche Regulierung insgesamt 10 verschiedener Geschäftsaktivitäten mit statistischen Kennzahlen bzw. Indizes. Dabei machen mittlerweile insgesamt 8.000 Experten (Anwälte, Consultants, Rechnungsprüfer und Mitarbeiter der staatlichen Wirtschaftsverwaltung) Angaben zur Abwicklung der Aktivitäten eines hypothetischen mittelständischen Durchschnittsunternehmens in der größten Stadt des Landes. Die Durchsetzung von Vertragsrechten ist demnach mit 37 Verwaltungsakten verbunden, eine Baugenehmigung mit 53. Im letzteren Fall liegt die durchschnittliche Bearbeitungsdauer bei 540 Tagen. Insgesamt liegt Russland im internationalen Vergleich bezüglich der staatlichen Regulierung von Wirtschaftsaktivitäten auf Platz 123 von 183 erfassten Ländern.

Viele Unternehmen versuchen in Russland, Verwaltungsprozesse zu beschleunigen, indem sie »bestimmte Geschenke« (aus russischer Sicht) bestimmten Entscheidungsträgern mitbringen. Aus westlicher Sicht werden Behörden in Russland bestochen, um legale Aktivitäten etwas schneller durchführen zu dürfen. Bestochen wird in solchen Fällen also mit dem Ziel, die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung zu beeinflussen und nicht die Entscheidung selber. Dies wiederum motiviert einige Behörden, die normalen Verwaltungsabläufe zu verlangsamen, um die Anreize zur Bestechung zu erhöhen.

Ausländische Unternehmen sind deshalb gezwungen, diese informelle Praxis der Geschäftstätigkeit in Russland zu akzeptieren und sogar anzuwenden, um konkurrenzfähig zu sein. Jedoch haben ausländische Unternehmen ihre Grenzen und russische Behörden können ihre Macht auch überstrapazieren. Als beispielsweise Transparency International im Jahr 2000seine Niederlassung in Russland registrieren ließ, fand ein russischer Beamte einige »Fehler« in den Unterlagen dieser Organisation, zeigte sich aber »kooperativ«: Für 300 US-Dollar könnte er diese »Fehler« korrigieren. Die Vertreter von Transparency International gingen darauf nicht ein. Darüberhinaus gelang es ihnen zu beweisen, dass es in ihren Unterlagen keine »Fehler« gab.

Persönliche Netzwerke

Für das erfolgreiche Geschäftsleben ist es sehr wichtig, persönliche Netzwerke mit russischen Entscheidungsträgern aufzubauen und zu pflegen. 2002 haben zwei europäische Einzelhandelsunternehmen versucht, neue Supermärkte in Moskau und im Moskauer Gebiet zu eröffnen. Das eine Unternehmen erhielt relativ schnell eine Baugenehmigung von der Moskauer Regierung, während das andere fast zwei Jahre warten musste. Wie ist das zu erklären? Das erste Unternehmen hatte mit einem russischen Partner gearbeitet. Dieser Beratungsunternehmer hatte gute Kontakte zur Moskauer Regierung, die er erfolgreich nutzte. Das zweite Unternehmen hatte sich ohne solche Beziehungen um die Baugenehmigung beworben.

Die Kooperation mit russischen Partnern bringt bestimmte Vorteile. Russische Partner können u. a. alle »schwierigen Kontakte« mit russischen Behörden und somit auch die Verantwortung für mögliche Aktionen, die aus der Sicht ausländischer Unternehmen eher wie Korruption aussehen, übernehmen. Beim Aufbau von persönlichen Netzwerken muss man jedoch äußerst wählerisch sein. So empfahl z. B. die Regierung in den 1990er Jahren der US-amerikanischen Fastfood-Kette »Subway« einen bestimmten russischen Geschäftspartner. Eine Empfehlung aus dem Kreml ist normalerweise in Russland die beste Empfehlung überhaupt, jedoch hat sie in diesem Fall nichts genützt, im Gegenteil: Fast zehn Jahre haben die US-amerikanischen Partner dafür gekämpft, ihre Restaurants in Russland zurückzubekommen.

Soziale Verantwortung der Unternehmen

Während Korruption normalerweise darauf zurückgeführt wird, dass Staatsbeamte persönlich bereichern wollen, sind im russischen Fall auch die unermüdlichen Versuche regionaler Behörden erwähnenswert, ausländische Unternehmen von der Wichtigkeit sozialer Verantwortung zu überzeugen. Dabei beziehen sie sich weniger auf moderne Konzepte von corporate social responsibility, sondern eher auf Ideen aus der sozialistischen Planwirtschaft. Wenn ausländische Unternehmen darauf nicht freiwillig eingehen, können sie auch gezwungen werden, in die Infrastruktur der Region zu investieren.

So musste z. B. im Dezember 2004 die Eröffnung des Einkaufszentrums Mega-2 des schwedischen Möbelproduzenten IKEA im Gebiet Moskau um zwei Wochen verschoben werden, da die regionalen Behörden hierfür keine Erlaubnis erteilt hatten. Der offizielle Grund war das »technisch unvollendete Bauobjekt«. Erst als IKEA die Investitionen für den Bau einer Sporthalle zugesagt hatte, durfte Mega-2 seine Tore öffnen. Eine Million US-Dollar zusätzlich musste IKEA auf diese Weise für

die Eröffnungserlaubnis zahlen. Ähnliches verlangte man von IKEA in mehreren Großstädten Russlands.

Soziale Projekte solcher Art sind für die russische Wirtschaft typisch. Zu Zeiten der Sowjetunion hatten viele Unternehmen in der Sowjetunion enorme soziale Verpflichtungen – vom Bau der gesamten Infrastruktur (Kindergärten, Krankenhäuser, Straßen usw.) bis zur Schaffung vieler (manchmal nutzloser) Arbeitsstellen, um Vollbeschäftigung zu gewährleisten. Viele regionale Behörden erwarten immer noch Ähnliches von in- und ausländischen Großunternehmen. Ein Grund hierfür liegt auch darin, dass Unternehmen den größten Teil ihrer Steuern (Mehrwertsteuer, Gewinnsteuer usw.) nicht in die regionale Kasse, sondern in den föderalen Staatshaushalt zahlen. Regionen, die für Investoren attraktiv sind, suchen deshalb andere Wege, um direkt von den Großunternehmen zu profitieren.

Resümee

Die Rahmenbedingungen für die Tätigkeit ausländischer Unternehmen in Russland sind nicht immer einfach, aber oft durchaus berechenbar. Die obigen Beispiele mögen im westlichen Kontext typische Tatbestände der Korruption sein. Im russischen Fall erscheint es aber häufig sinnvoll, eher von schwachen Institutionen zu sprechen, die reformbedürftig sind. So hätten z. B. Praktiken zur Beschleunigung der Arbeit der staatlichen Verwaltung in Form eines »Express-Antrags« schon längst legalisiert werden können.

Über die Autorin

Dr. Elena Denisova-Schmidt, MBA, lehrt und forscht zurzeit an der Universität St. Gallen (HSG) in der Schweiz.

Lesetipps:

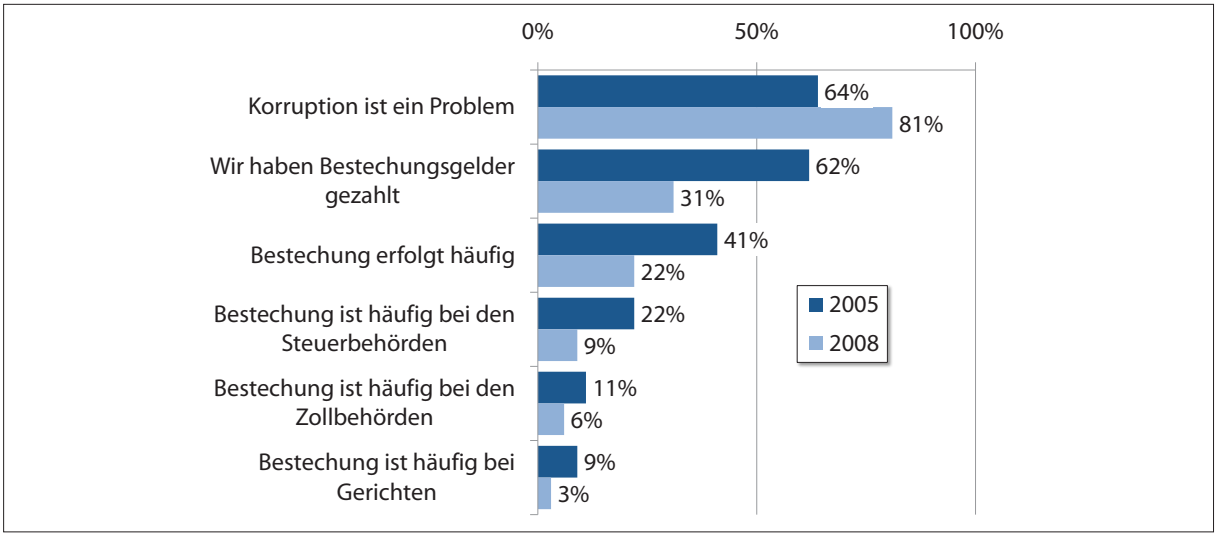
- Carl Fey, Stanislav Shekshnia (2008): The Key Commandments For Doing Business in Russia, in: INSEAD Business School Research Paper No. 2008/16/EFE, http://www.sseru.org/materials/articles/key%20commandments%2024.pdf
- James Owen, Rosie Hawes, Charles Hecker (2010): Grey Practices in the Russian Business Environment. London: Control Risks, http://www.control-risks.com/Default.aspx?page=1620

UMFRAGE

Ausländische Unternehmer zu Korruption und Geschäftsumfeld

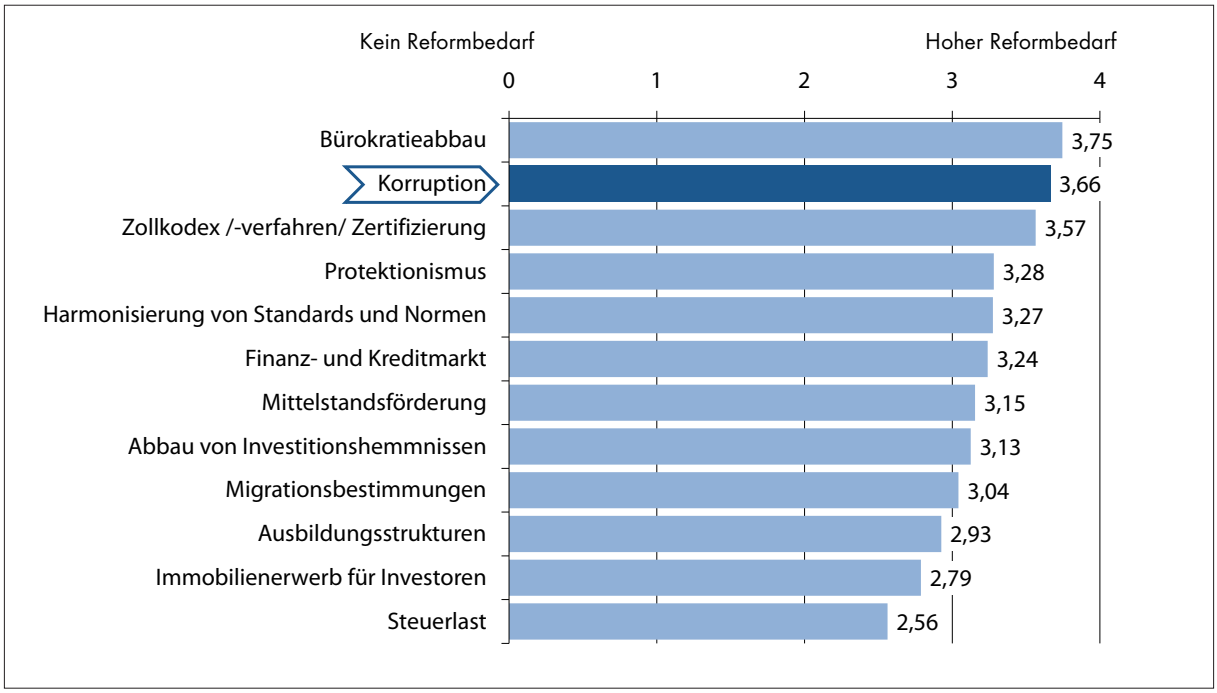
EBRD-World Bank Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS): Umfrage unter 600 (2005) bzw. 1000 (2008) Unternehmen in Russland

Grafik 1: Umfang von Korruption (Anteil der Firmen, die folgenden Aussagen zustimmen)



Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft und Deutsch-Russische Handelskammer: Geschäftsklima-Umfrage unter in Russland tätigen deutschen Unternehmen, November 2009

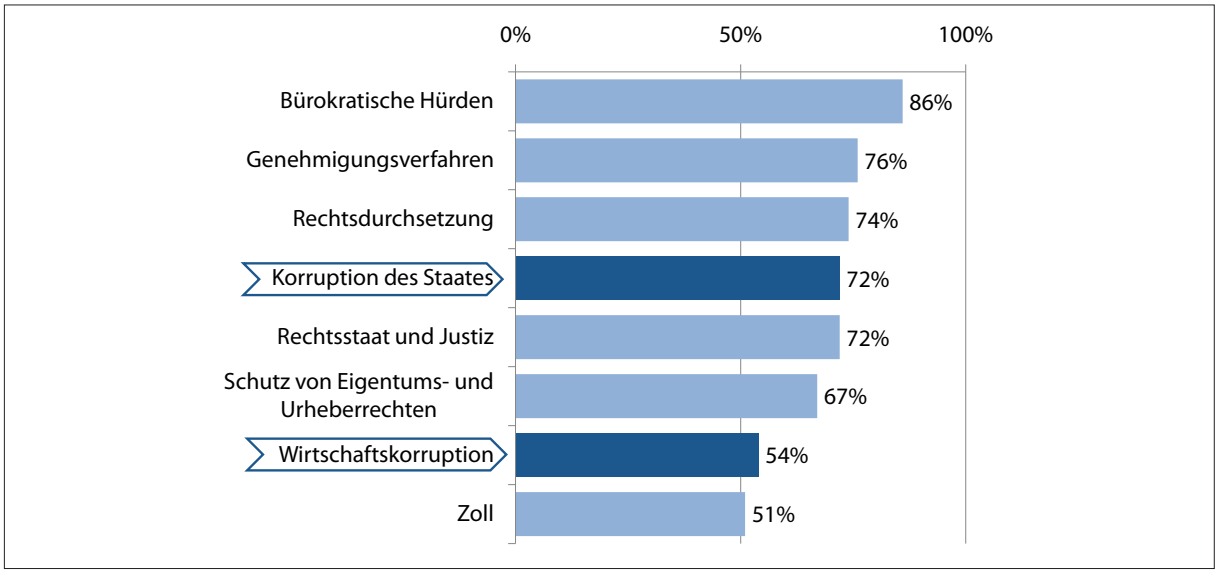
Grafik 2: In welchen Bereichen sehen Sie aktuell den größten Reformbedarf?



Quelle: Russland-Analyse Nr. 195 (29.1.2010), S. 12, http://www.laender-analysen.de/russland/pdf/Russlandanalysen195.pdf

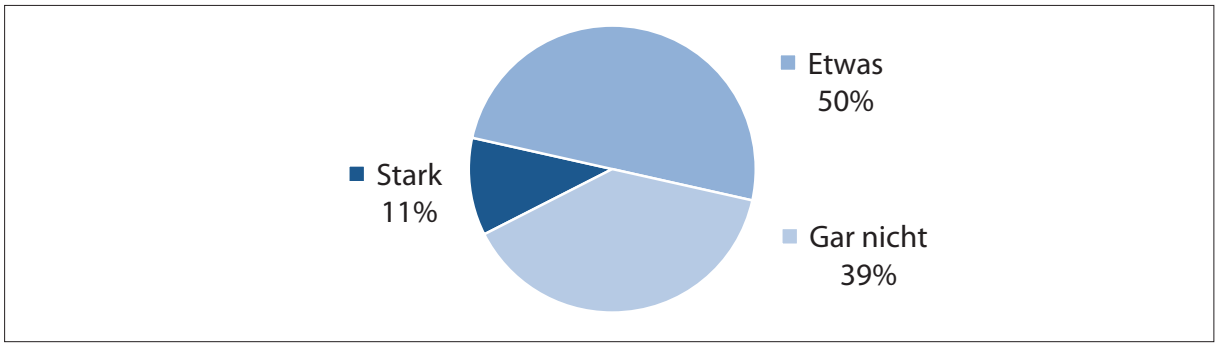
The PBN Company und Foreign Investment Advisory Council: Umfrage unter ausländischen Investoren in Russland, 2006

Grafik 3: Einschätzung von einzelnen Aspekten des russischen Geschäftsklima (Aspekte mit der häufigsten negativen Einschätzung)



Quelle: The PBN Company, http://www.pbnco.com/eng/news/release.php?rid=36

Grafik 4: Ist Ihre Firma direkt von Korruption in Russland betroffen?



Quelle: The PBN Company, http://www.pbnco.com/eng/news/release.php?rid=36

DOKUMENTATION

Länderrankings zu Korruption und Geschäftsumfeld

Zusammengestellt von Jan Arend, Judith Janiszewski, Florian Munder, Ksenia Pacheco, Heiko Pleines

Corruption Perception Index

Erstellt von: Transparency International
Seit: 1995
Häufigkeit: jährlich
Erfasste Länder: derzeit 178
Internetadresse: http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi

Kurzbeschreibung:

Der Index ergibt sich durch Auswertung von verschiedenen (pro Land mindestens drei voneinander unabhängigen) Datenquellen zur Wahrnehmung von Korruption im jeweiligen Land durch befragte Geschäftsleute und Experten. Die Ergebnisse werden auf einer Skala von 0 (extrem korrupt) bis 10 (nicht korrupt) erfasst.

Grafik 1: Corruption Perception Index 2010: Indexwert und Platzierung

