

## WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

SCHRIFTENREIHE ZUR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG UND PRAXIS

# Die Schwarzmeerregion als Wirtschaftsraum: Umfeld, Risiken und Chancen



Johannes Leitner

Doing Business in Opaque Waters  
The Black Sea Region and Its Business Environment

Hannes Meißner

Ressourcenumverteilung, informelle Netzwerke und Korruption –  
Zu den Chancen und Risiken für westliche Investoren in Aserbaidschan

Johannes Wetzinger

Georgiens Staatlichkeit im Wandel: Von Eduard Schewardnadse zu Michail Saakaschwili

Ewa Martyna-David

Die Energiepolitik Russlands in der Schwarzmeerregion am Beispiel von „South Stream“

Murat Akpınar

Market entry strategies in the Turkish automotive industry

Daniel Husung

Die Standort Scorecard als Tool zur Ermittlung des Standortpotenzials –  
am Beispiel österreichischer Exportunternehmen in Istanbul und Ankara

Elisabeth Springler

Griechenland: Bedeutung der Regionalentwicklung und Strukturreform  
für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes



# Wirtschaft und Management

Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen  
Forschung und Praxis

## AutorInnenhinweise

Möchten Sie einen Beitrag in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichen? Wir freuen uns, wenn Sie uns einen Artikel senden. Wir werden Sie nach besten Kräften unterstützen. Nachfolgend finden Sie einige Hinweise, um deren Beachtung wir Sie dringend ersuchen.

### 1. Allgemeine Hinweise

- **Dateityp:** Word-Dokument
- **Schrift:** Arial
- **Schriftgröße:** 10 Pkt.
- **Zeilenabstand:** 1,5 Zeilen
- **Satz:** Blocksatz
- **Silbentrennung:** Bedingten Trennstrich (Strg und -) verwenden
- **Rechtschreibung:** Bitte verwenden Sie die neuen deutschen Rechtschreibregeln.  
Es ist auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise zu achten.
- **Bilder und Grafiken:** Stellen Sie bitte alle Bilder und Graphiken in separaten Dateien bei! Die Bildauflösung muss für den Druck mindestens 300dpi betragen. Bedenken Sie bei der Einbindung von Grafiken und Bildern, dass Ihr Beitrag im Schwarz-Weiß-Druck erscheinen wird und wählen Sie starke Kontraste und keine dunklen Hintergründe.
- **Lebenslauf und Portrait:** Stellen Sie bitte in extra Dateien einen kurzen Lebenslauf (ca. 5 bis max. 10 Zeilen) und ein Portrait von Ihnen und Ihren MitautorInnen bei.
- **Bitte schreiben Sie im Fließtext und verwenden Sie nur Standardformate!**

### 2. Gestaltung des Beitrags

- **Titel des Beitrags:** fett
- **AutorIn:** Geben Sie Titel Vorname Nachname der/des Autorin/Autors sowie Institution/Firma an
- **Abstract:** Stellen Sie bitte Ihrem Beitrag nach den o.g. Angaben einen kurzen deutschen und einen englischen Abstract voran.
- **Überschriften:** Verwenden Sie maximal drei Gliederungsebenen (1.; 1.1.; 1.1.1.)
- **Aufzählungen:** Nummerierte Aufzählungen mit 1., 2., 3. usw. nummerieren, Aufzählungen ohne Nummerierung nur mit vorangestelltem Trennstrich -.
- **Fett und Kursivdruck:** Nicht nur das Wort, auch die vorne und hinten angrenzenden Silbenzeichen im selben Format.
- **Anmerkungen:** Anmerkungen werden als Fußnoten notiert (Menü Einfügen/Fußnote/Fußnote Seitenende; automatische Nummerierung).
- **Zitation im Text:** Zitieren Sie nur **im** Text. Ein/e AutorIn: (Familienname Jahr); Zwei AutorInnen/HerausgeberInnen: (Familienname / Familienname Jahr); Mehrere AutorInnen / HerausgeberInnen: (Familienname et al. Jahr); Mit Seitenangaben: (Familienname Jahr: ##) oder (Familienname Jahr: ##-##) oder (Familienname Jahr: ## f.) oder (Familienname Jahr: ## ff.).  
Mehrere Literaturzitate bitte nach Erscheinungsjahr reihen und durch Strichpunkt(e) trennen. Mehrere Literaturzitate desselben Autors / derselben Autorin mit Beistrich absetzen.
- **Literaturverzeichnis:** Das komplette Literaturverzeichnis platzieren Sie am **Ende des Textes**.  
Monographie: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. Ort: Verlag.  
Zeitschrift: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitschrift Vol (Nr.), ##-##.  
Zeitung: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitung Nr., Datum, ##-##.  
Internet-Dokument: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. <URL>, Datum des Download (= last visit).  
Sammelbände: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds., Jahr): Titel. Ort: Verlag.  
Aufsätze in Sammelbänden: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds.): Titel. Ort: Verlag, ##-##.  
Mehrere AutorInnen: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Rest siehe: ein/e AutorIn)

### 3. Betreuung durch die Redaktion / Nutzungsrechte

Bitte stimmen Sie Thema und Länge Ihres Beitrags mit der Redaktion ab. Die Redaktion steht Ihnen gerne für Fragen bzw. zur Abstimmung Ihres Themas zur Verfügung. Mit der Einreichung des Manuskripts räumt der/die AutorIn dem Herausgeber für den Fall der Annahme das unbeschränkte Recht der Veröffentlichung in „Wirtschaft und Management“ (in gedruckter und elektronischer Form) ein. Vor der Veröffentlichung erhalten Sie die redigierte Endfassung Ihres Beitrags zur Freigabe. Sie werden ersucht, diese Version rasch durchzusehen und die Freigabe durchzuführen. Notwendige Korrekturen besprechen Sie bitte mit der Redaktion. Nach Erscheinen Ihres Artikels erhalten Sie 5 AutorInnenexemplare durch den Herausgeber. Mit der Übermittlung des Manuskripts erkennen Sie die Bedingungen des Herausgebers an. Die AutorInnenhinweise sind einzuhalten.

**Kontakt:** Mag.<sup>a</sup> Caroline Sander; E-Mail: caroline.sander@fh-vie.ac.at; Tel.: +43/1/720 12 86-957  
Fachhochschule des bfi Wien, Wohlmutstraße 22; 1020 Wien

# Editorial

Sehr geehrter Leser, sehr geehrte Leserin!

Bereits 2004 hat die Fachhochschule des bfi Wien die Schwarzmeerregion als eine für sie zentrale Schwerpunktregion definiert. Seitdem wurden zahlreiche Projekte durchgeführt, ein großes Netzwerk an Partnerhochschulen aufgebaut und die strategische Ausrichtung mit dem Aufbau des Kompetenzzentrums Schwarzmeerregion im Jahre 2010 weiter vertieft. Im April 2012 hat schließlich das „Stadt Wien Kompetenzteam für Forschung Schwarzmeerregion“ seine Arbeit an der FH des bfi Wien aufgenommen, um den Forschungsschwerpunkt voranzutreiben. Mit dem vorliegenden Band zu diesem zentralen Forschungsthema soll die Schwarzmeerregion weiter in den Vordergrund gerückt werden.



**Andreas Breinbauer**  
Leiter des FH-Kollegiums  
der Fachhochschule des bfi Wien

Im ersten Beitrag gibt **Johannes Leitner** einen allgemeinen wirtschaftspolitischen Überblick über die Schwarzmeerregion. Er stellt fest, dass die Region zwar aufgrund ihrer geographischen Nähe zu Österreich, ihrer reichen Energieressourcen und ihres dynamischen wirtschaftlichen Umfeldes viele österreichische Exporte angezogen hat, das Potenzial für österreichische Unternehmen jedoch noch lange nicht ausgeschöpft ist. Vor diesem Hintergrund untersucht der Autor mittels empirischer Forschung in der Region, wie österreichische Unternehmen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wahrnehmen und welche wirtschaftlichen Hindernisse es gibt.

Anschließend beschäftigt sich **Hannes Meißner** mit dem Thema Ressourcenumverteilung, informelle Netzwerke und Korruption in Aserbaidschan und stellt auch hier die Frage nach Chancen und Risiken für westliche Investoren in den Mittelpunkt. Anders als fast alle anderen Länder dieser Region (abgesehen von Russland) verfügt Aserbaidschan über hohe Ressourceneinkünfte, die der Wirtschaft des Landes in den vergangenen Jahren teils ein zweistelliges Wachstum beschert haben. Diese Rahmenbedingungen machen das Land für westliche Handelspartner und Investoren interessant, jedoch zeigt sich bei genauerer Betrachtung ein differenziertes Bild.

Ergänzend thematisiert **Johannes Wetzinger** den Wandel der Staatlichkeit in der Schwarzmeerrepublik Georgien, die im Laufe der neunziger Jahre vielfach als Beispiel für Staatszerfall bezeichnet wurde. Nach dem erzwungenen Rücktritt des langjährigen Präsidenten Eduard Schewardnadse weckte sein Nachfolger Michail Saakaschwili im In- und Ausland hohe Erwartungen. Er erklärte ein Staatsaufbauprojekt nach westlichem Vorbild zum obersten Ziel und brachte eine neue Generation von Politikern und Politikerinnen an die Schalthebel der Macht. Im Beitrag werden die Auswirkungen des Umbruchs in Georgien systematisch erfasst und es wird dargestellt, wie sich Georgien seit 2003 gewandelt hat, bevor der Autor den Beitrag mit einem Fazit über Veränderungen und Kontinuitäten in Georgiens Staatlichkeit abschließt.

In ihrem Beitrag zur Energiepolitik Russlands in der Schwarzmeerregion wirft **Ewa Martyna-David** in Folge einen Blick auf die Interessen der Russischen Föderation in Hinblick auf den Zugang zu

Energievorkommen der Region. Da die Pipeline-Politik der Russischen Föderation nach Dafürhalten vieler ExpertInnen als klassisches Beispiel für eine neorealistische Außenpolitik gilt, wird besonders das aktuelle „South Stream“-Projekt betrachtet.

Weiter geht es zur Türkei, indem **Murat Akpınar** für seinen Beitrag die Automobilindustrie untersucht. In den vergangenen Jahrzehnten stellt der Autor eine deutliche Verschiebung der Automobilproduktion vom Westen in den Osten Europas fest, wobei die Türkei hier besonders profitiert hat. Mithilfe des Diamanten-Modells von Porter analysiert Herr Akpınar die unterschiedlichen Markteintrittsstrategien der multinationalen Unternehmen in diesem Sektor in der Türkei zwischen 2000 und 2010 und formuliert schließlich klare Vorschläge, die Markteintrittsentscheidungen mit generischen Strategien und Markteintrittsgründen verknüpfen.

Ebenfalls mit der Türkei beschäftigt sich **Daniel Husung**, der in seinem Beitrag die Standorte Istanbul und Ankara analysiert. Angesichts der Tatsache, dass es bisher noch kein spezifisches Standortanalyseinstrument für diesen Raum gibt, die Bedeutung der Standorte aber laufend zunimmt, deckt der Autor zunächst die Defizite bestehender Standortsystematiken sowie Standortbewertungsverfahren auf. Mittels ExpertInneninterviews eruiert er dann die erfolgskritischen Standortfaktoren und erstellt eine Standort Scorecard, die eine langfristige strukturierte Analyse und Steuerung des Standorts Istanbul und Ankara anhand der erfolgskritischen Standortkriterien möglich macht. Hiermit stellt er österreichischen Exportunternehmen ein Rahmenwerk zur Verfügung, mit dem die überdurchschnittlichen Potenziale der beiden Standorte effektiver ausgeschöpft werden können.

Abschließend diskutiert **Elisabeth Springler** die Auswirkungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise in Griechenland. Hierfür wirft sie einen Blick auf die Entwicklung des Landes in den letzten Jahren und zeigt auf, dass die scheinbar evidenten strukturellen Probleme sich als persistentes Problem der letzten Dekaden erwiesen haben, trotz Förderungen der Europäischen Union im Rahmen der Strukturfonds. Darauf basierend stellt sie die Frage, ob die theoretischen Annahmen zur Konvergenz von Regionen und strukturschwachen Staaten durch Strukturförderungen erfüllt werden können und stellt die Entwicklung der Regionen Griechenlands schließlich dem Burgenland als best practise-Beispiel strukturschwacher Regionen gegenüber.

Ich wünsche Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine spannende Lektüre!

Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Ihr



Rektor (FH) Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer  
Leiter des FH-Kollegiums der Fachhochschule des bfi Wien  
andreas.breinbauer@fh-vie.ac.at

## Inhaltsverzeichnis

| <b>Beiträge</b>  | <b>Seite</b> |
|--|--------------|
| Doing Business in Opaque Waters<br>The Black Sea Region and Its Business Environment<br><i>Johannes Leitner</i>  | 7            |
| Ressourcenumverteilung, informelle Netzwerke und Korruption –<br>Zu den Chancen und Risiken für westliche Investoren in Aserbaidschan<br><i>Hannes Meißner</i>           | 25           |
| Georgiens Staatlichkeit im Wandel: Von Eduard Schewardnadse zu Michail Saakaschwili<br><i>Johannes Wetzinger</i>   | 41           |
| Die Energiepolitik Russlands in der Schwarzmeerregion am Beispiel von „South Stream“<br><i>Ewa Martyna-David</i>   | 63           |
| Market entry strategies in the Turkish automotive industry<br><i>Murat Akpınar</i>   | 77           |
| Die Standort Scorecard als Tool zur Ermittlung des Standortpotenzials –<br>am Beispiel österreichischer Exportunternehmen in Istanbul und Ankara<br><i>Daniel Husung</i> | 105          |
| Griechenland: Bedeutung der Regionalentwicklung und Strukturreform<br>für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes<br><i>Elisabeth Springler</i>                       | 121          |
| <b>Verzeichnis der AutorInnen</b>  | <b>Seite</b> |
| Verzeichnis der AutorInnen   | 139          |
| <b>Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien</b>  | <b>Seite</b> |
| Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien   | 143          |

## **Impressum**

*Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:*

Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.  
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22, Tel.: 01/720 12 86  
E-Mail: [info@fh-vie.ac.at](mailto:info@fh-vie.ac.at)  
<http://www.fh-vie.ac.at>

*Geschäftsführer:*

Dr. Helmut Holzinger

*Redaktion:*

Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer  
Martina Morawetz  
Mag.<sup>a</sup> Caroline Sander

*Lektorat:*

Mag. Martin Buxbaum, MA  
Mag.<sup>a</sup> Julia Gundacker  
Mag.<sup>a</sup> Victoria Kohoutek  
Prof. (FH) Dr. Günter Strauch

*Layout und Druck:*

Claudia Kurz, A-2392 Grub im Wienerwald

ISBN: 978-3-902624-32-1 (Printfassung)

ISBN: 978-3-902624-33-8 (E-Version)

*Hinweis des Herausgebers:*

Die in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des bfi Wien.

Johannes Leitner<sup>1</sup>

# Doing Business in Opaque Waters The Black Sea Region and Its Business Environment



**Johannes Leitner**  
Fachhochschule des bfi Wien

## Abstract

The Black Sea Region has received much attention in recent years. The region's proximity, its energy resources and its dynamic economic environment have increasingly attracted Austrian exports, yet there is still much greater potential for Austrian companies in the Black Sea Region.

Against this backdrop I pose the question how Austrian companies perceive the business environment in the Black Sea Region. Of particular interest is a deeper understanding of the most influential business barriers for the enterprises already active in the region.

This paper approaches the question from the internationalization literature and corresponding models that explain potential barriers preventing businesses from going international. By doing so I draw attention to political risks which I assume to be highly relevant for explaining the hesitation observed regarding Austrian business activities.

A qualitative research approach has been opted for to generate empirical results. The empirical results indicate that political risk factors greatly impact market entry strategies and coping strategies of companies already doing business in these markets.

## 1. The Black Sea – Trade for Millennia

In history, the Black Sea Region has been referred to by different, sometimes contradictory, names. Before the ancient Greeks and Romans named the sea *Pontus Euxenius* (*the hospitable sea*), earlier Greek navigators had known it as *Axenos* (*hostile*) due to its challenging conditions for voyagers: storms suddenly appeared without prior notice, almost impenetrable fogs made orientation impossible and the black water of the sea frightened the men used to the crystal clear waters of the Mediterranean. The ancient Greeks, however, were attracted by the rich fishing grounds and timber in the littoral areas of the Black Sea. The prospect of gaining wealth by exploiting the sea's resources was a strong incentive to undertake the adventure of exploring the Black Sea. Today, approximately 3000 years later, the Black Sea Region has neither lost its attractiveness nor its challenging environment. The region's oil and gas resources on the one hand and its economic dynamic on the other are the key factors attracting international businesses. (King 2006: 12ff) The only difference is that nowadays entrants do not have to fight the hostile maritime conditions but have to cope with an opaque business environment.

---

<sup>1</sup> Special thanks to my colleagues Hannes Meißner and Ewa Martyna-David for their contributions.

In 2010, Austria launched an official strategy to target the Black Sea Region from two perspectives. On the one hand, foreign policies aiming at the region should be much better coordinated, and on the other hand these policies should above all be aligned with business activities (cf. bmwfj 2010). An example of this improved intertwining of foreign policy and business activities is the establishment of the Austrian embassy in Azerbaijan.

Over the past twenty years, the Austrian export industry has steadily increased its exposure to the region, particularly taking advantage of the vast real GDP growth of the Black Sea littoral countries of an average of 6% (Gavras 2010: 7) between 2000 and 2008. Certainly, with the economic crisis also exports to the region plunged, but they regained momentum as soon as 2010 with an above-average growth of commodity exports of 33%, worth € 1.9 billion.<sup>2</sup> Nevertheless, the majority of exports go to the Ukraine and Turkey, with the latter accounting for more than 50% of the total exports to the region. In contrast, export to the new EU member countries Romania and Bulgaria rose by only 4.9% and 2.6%, respectively. Compared to the total Austrian commodity exports, the share directed to the Black Sea Region accounts for only 1.8%. All in all, Austria's exports to the Black Sea Region show a market share of 2.32%, which means third place behind Sweden and Switzerland with 2.5% each (Aiginger et al. 2011: 13ff). One of the most important conclusions of Aiginger and his colleagues in an earlier paper (2010: 86f) is, however, that from an economic point of view there would still be potential for increased export activities.

Against this backdrop I pose the question how Austrian companies perceive the business environment in the Black Sea Region. Of particular interest is getting a deeper understanding of the most influential business barriers for enterprises already active in the region.

I approach this question from the perspective of internationalization literature and corresponding models explaining potential barriers that prevent businesses from going international. By doing so I draw attention to political risks which I assume to be highly relevant for explaining the hesitation observed in Austrian business activities. The underlying assumption is that a highly export-oriented and diversified economy such as Austria's knows how to organize and operate export business. Consequently, this paper wants to explore the peculiarities of the Black Sea Region and its relevance for business activities.

## **2. Clustering the Black Sea Region**

In comparison to the Balkans or the Baltics (Tassinari 2005: 387ff), the Black Sea Region lacks a specific regional sense of identity as the Black Sea has never developed into a common social, economic, political or cultural space. It is a "*politically constructed region: bound by risk and strategic relevance*" (Grotzky 2008: 5). The term "Black Sea Region" was coined mainly by external powers, such as US foreign services and EU bureaucrats. Nowadays the countries of

---

<sup>2</sup> Export to the region is exclusive of Bulgaria and Romania.

this “constructed region” widely differ in size, state of the economy, international aspirations and integration perspectives. The region is affected by competing interests of regional and international players, such as the EU, Russia, Turkey, and to some extent the USA (cf. Cottey 2012).

The Black Sea Region comprises the six states of the Black Sea, i.e. Bulgaria, Georgia, Romania, Russia, Turkey and the Ukraine. Using the term in a wider sense, one can also add Moldova, Armenia and Azerbaijan (King 2008: 2ff). Here I apply the latter definition. Due to the similarities and differences between the countries, clustering the region into three groups seems advisable.

The first cluster comprises the post-Soviet Black Sea Region states. What these states have in common are clear deficits with regard to state stability. Territorial conflicts as a consequence of Soviet Union disintegration are of highest importance. Concerning the process of transformation towards democracy these countries are referred to as either faulty democracies (e.g. Georgia, Ukraine), strongly faulty democracy (Russia) or, in the case of Azerbaijan, even as a moderate autocracy in the Bertelsmann Transformation Index (BTI). The state of the economic transition in all post-Soviet countries is assessed as market economies with practical deficits (Kuzmits 2012: 8ff).

Bulgaria and Romania constitute the second cluster. They are former Communist states without Soviet legacy. Compared to the CEE countries, the implementation of reforms started relatively late due to internal conflicts and power vacuums. The BTI qualifies both Bulgaria and Romania as consolidating democracies and operative market economies. (cf. Bertelsmann Foundation 2012a, 2012b)

The third cluster, finally, comprises only Turkey, which may be considered a special case. Turkey has neither experienced a Communist nor a Soviet past. The country has not undergone systemic change in recent history and looks back on a relatively long –albeit fragile- democratic tradition with electoral institutions since the 1950s (Mousseau 2012: 65). In the BTI, however, Turkey is classified as a faulty democracy and an operative market economy (Völkel 2012: 4).

Since the early 1950s, Turkey has also been anchored in the transatlantic military structures (NATO 2012). The way of convergence towards the EU has nevertheless been long: an associate member of the European Economic Community since 1963, Turkey joined the EU Customs Union only in 1995. Another 10 years later, negotiations about membership in the European Union eventually began, and with the perspective of EU membership reforms also started to accelerate. Currently, however, neither the EU nor Turkey seem particularly eager to forcefully continue the accession negotiations quickly and have slowed their pace in negotiations and reforms.

### 3. Internationalization, Barriers and Political Risk

Internationalization and market entry strategies as well as barriers to these have a rich history in the academic debate (Pehrsson 2009: 64). This section first recalls the most influential contributions to the literature and provides an overview of influencing factors. Second, it is also argued that there is a gap between two streams of literature – findings focusing on internationalization and market entry strategies and barriers on the one hand, and research endeavors emphasizing political risk on the other – which this paper aims to overcome. This gap is important as our empirical findings indicate that political risk in its diverse facets is an important factor impacting the design of a market entry strategy. Only very recently has this gap begun to be captured (cf. Teixeira/Grande 2012).

Since the late 1970s a number of models have been generated to explain how business organizations internationalize. Since each of these models focuses on different influencing variables – with the level of analysis oscillating between corporate and market level and consequently resulting in limited explanatory power – a set of four models, each representing a specific stream of research, has been analyzed to provide broader insight into the internationalization process (Whitelock 2002: 342ff). The four models are the Uppsala model, transaction cost analysis, the industrial network approach and the business strategy approach.

The Uppsala model argues that organizations cautiously develop their internationalization endeavors on the basis of their learning experiences. The more knowledge the firm gains about a foreign market, the greater its involvement there. At the core of the Uppsala model the concept of psychic distance explains that the psychically closer a market is to the firm, the higher is the propensity to enter this market. Only through experiential knowledge will the organization learn to internationalize into markets that are psychically more distant to the domestic environment (cf. Johanson/Vahlne 1977; Johanson/Vahlne 1990).

In contrast to the Uppsala model, transaction cost analysis identifies its decision-making criteria in a completely different field. According to this model, it is not psychic distance and incremental experiential knowledge that influence the decision making but cost analysis. In more detail, transaction cost analysis assumes that firms choose between high and low control over their foreign market operations. If the risk of losing control over its firm-specific advantage is higher than the cost involved in establishing a highly integrated strategy, then the firm would prefer a high-control strategy. Should, vice versa, the cost of a tightly controlled method be higher than the risk of losing one's advantage, then a low-control approach will be opted for. Transaction cost analysis argues that cost estimations for a certain strategy are calculated against its objectives (cf. Anderson/Gatignong 1986; Anderson/Coughlan 1987).

Yet another model aiming to describe corporate internationalization processes, the industrial network approach widens the perspective to the entire system of networks a single firm is enmeshed in and part of. Such a network consists of established relationships between producers, distributors and users of goods and services. The functioning of these networks depends on the

elements and processes of interaction, the characteristics of the parties involved (e.g. suppliers, consumers, etc...), the atmosphere of these interactions and the environment where these interactions are carried out. In this model, the interpretation of these environmental factors by the supplier firm becomes the key variable as the outcome provides the rationale for the decisions which country to enter, in which modes, and which customers to supply (cf. Johanson/Matteson 1986; Turnbull 1986; Cunningham 1986).

The business strategy model, finally, proposes a more pragmatic approach to internationalization decision-making. It argues that firms are constantly forced to assess numerous variables in their decision to expand and the appropriate method to be applied. These decisions are subject to contingencies which are influenced by market characteristics, opportunities, firm resources and managerial philosophy (cf. Welford/Prescott 1994). Additional factors have been added, such as international trading history, size, export orientation and commitment (cf. Turnbull/Ellwood 1986), as well as competition (cf. Porter 1985).

Integrating these four models, we can see that the internationalization process is mainly determined by information about the market's potential and attractiveness, its growth and size, competition density, psychic distance and, finally, its accessibility. From the corporate perspective, the decision depends on the organization's resources, its orientation and philosophy and its objectives. Market information and company characteristics are linked through the interpretation and perception of information, experiential knowledge and transaction cost analysis (Whitelock 2002: 345f).

Internationalization literature provides information about the factors and processes influencing the decision-making process when evaluating different alternatives in terms of market entry mode, country, and intensity. What is still missing, however, are explanations for potential barriers to market entry, i.e. obstacles that prevent an entering firm from becoming established in a particular market (cf. Porter 1980). The literature on entry barriers differentiates barriers along two dimensions, with one being internal or external to the firm and the second domestic or foreign market. Following this categorization, we can group barriers into (I) Internal-domestic barriers, (II) Internal-foreign barriers, (III) External-domestic barriers and, finally, (IV) External-foreign barriers (Morgan 1997: 73ff).

In the case of internal-domestic barriers, the factors preventing export are identified inside the organization and refer to the domestic environment. Examples would be a prevailing domestic orientation of the management, lack in production capabilities, or inadequately trained staff and management. Internal-foreign barriers are again located inside the organization but refer to the foreign market environment. In this category we find logistical difficulties, risk and cost problems, difficulties in providing appropriate service and after-sales activities, lack of market intelligence and research, among others. Examples of barriers outside the organization but referring to the domestic environment are limited access to export finance and venture capital, excessive documentation requirements and procedural difficulties, or lack of export promotion programs. Finally, the set of barriers situated outside the organization and referring to the foreign

market environment for instance includes distinctive foreign consumer preferences, unfamiliar business practices, difficulties in finding distribution assistance, tariffs and control procedures of the foreign government, exchange rate fluctuations, and so forth.

A comprehensive literature review published in 2009 has found the cost advantages enjoyed by incumbent firms to be among the most important entry barriers (Pehrsson 2009: 68). However, political risk and corresponding factors are not addressed. Consequently, to overcome this shortcoming in the existing literature on barriers, I also tap political risk literature to get our research model completed. Although the literature on political risk dates back to the 1960s, it has not yet been fully incorporated into internationalization and market entry models (Fitzpatrick 1983: 249). Rather, these two research streams are juxtaposed, sometimes combined, but have never merged (Agarwal/Feils 2007: 166ff).

The discussion on political risk has not brought forward an unambiguous definition that is generally accepted. Neither does a widely shared concept exist, nor has one clearly been operationalized (Agarwal/Feils 2007: 166). Therefore I first offer an applicable definition for this piece of research before drawing on a framework for political risk factors.

Political risk is either referred to as the consequence of government interference with business operations or the occurrence of certain events such as expropriation, devaluation, political turmoil, or war (cf. Kobrin 1979; Howell 2001; Monti-Belkaoui/Riha-Belkaoui 1998; Simon 1982; Robock 1971). The purpose of this research requires a definition that goes beyond such dichotomous concepts but allows including both, political interference and certain events or actions. Also, I want to consider not only actual loss of income through political risks, but also potentially occurring income deprivation, also known as opportunity loss. Advancing a definition from de la Torre and Neckar (1988: 221f), Agarwal and Feils (2007: 166) come up with an approach that perfectly fits our needs. According to them, political risk is

*“the probability distribution that an actual or opportunity loss will occur due to the exposure of firms involved in international business activities to a set of contingencies that range from the total seizure of corporate assets without compensation to the unprovoked interference of external agents, with or without governmental sanctions, with the normal operations and performance expected from the firm.”*

Particularly relevant in this definition is the notion that external agents are recognized as actors posing a political risk. These external agents outside government control may be nationalistic buyers, suppliers, employees, etc., but also rebellions and other formations not controlled by government authority. Against this backdrop, the framework for political risk factors provided in this research contains both internal and external political risk factors to be found in the host country. Internal political risk factors comprise the dimensions that can be discerned by observing the *“cohesiveness of the social structure, the disparity between people’s beliefs and aspirations on the one hand and the quality of leadership on the other, the relative power of the government, the strength and tradition of national institutions, and more general indicators such as official*

*corruption and riots*" (Agarwal/Feils 2007: 169). It is argued that the following internal political risk factors influence firms' internationalization behavior: *political stability*, i.e. a stable political environment that provides predictability, has a positive effect on attracting foreign companies (cf. Robock 1971); the *level of democracy*, i.e. the degree to which elected representatives in the executive and legislative offices act according to the will of the citizens, has a positive influence on reducing losses to international businesses (cf. Howell/Chaddick 1994); finally, *red tape in the host country government* is considered part of the concept of internal political risk factors. The degree of red tape describes protocols, procedures and administrative rules applying for business activities. In extreme cases red tape may result in corruption and bribery.

The topic of corruption has increasingly gained attention within the framework of political risk (cf. Mauro 1995, Treisman 2000, Zhao/Kim/Du 2003; Rodriguez/Uhlenbruck/Eden 2005, Uhlenbruck/Rodriguez/Eden 2006; Shahabuddin 2007; Ampratwurm 2008; Straub 2008; Sööt 2012; Rama 2012). Corruption, i.e. "*the abuse of public power for private benefit*" (Uhlenbruck/Rodriguez/Eden 2006: 402; see also Treisman 2000: 399), occurs mainly at the interface between public and private sector, with the representative of the public sector exploiting his discretionary power over access and distribution of resources to the private sector (cf. Uhlenbruck/Rodriguez/Eden 2006; Rose-Ackerman 1999). Empirical studies show that corruption exerts negative effects on attracting international businesses (cf. Zhao/Kim/Du 2003).

Besides the internal political factors, political factors deriving from outside, or so-called external political factors, can be identified when analyzing position on international issues, regional and international political conflicts and cooperation, and the overall environment for foreign business. In particular, two factors are examined here: first, *regional and international political conflict and cooperation*, referring to events that impact the relation between home and host country, e.g. breaking diplomatic ties, but also between the host and third countries, e.g. building a trading bloc (cf. Nigh 1985; Schöllhammer/Nigh 1984); the second relevant factor is the attitude of the host country government toward foreign business, i.e. how the host government generally views and acts upon foreign trade and investments. This indicator can be a shortcut to estimating the political risk a government poses as a result of nationalistic policies, ideological climate and market interference (cf. de la Torre/Neckar 1988; Toyne/Walters 1993).

#### **4. Gathering and Analyzing the Empirical Material**

This paper pursues a qualitative research approach. This was deemed applicable as our aim was rather to gain knowledge and deeper insight into the questions which factors impact the market entry and business strategies of companies active in the BSR, and how they do so. Additionally this paper aims to unveil these companies' strategies of coping with the challenges posed by the local business environment.

To this end, this research has been advanced in three steps. First, I carried out an extensive literature review with the aim to capture the most relevant factors determining internationalization, barriers, and entry strategies. Based on the literature review, a questionnaire and a category system were designed. The questionnaire became the guideline for narrative interviews conducted with business representatives from companies directing their BSR business activities from their Austrian headquarters. The fifteen interviewees – all managers responsible for individual countries of the Black Sea Region or covering the entire region – came from such diverse industries as transport, chemistry, construction, technology, infrastructure, telecommunication and banking. All respondents were well informed and had relevant expert knowledge. The interviews lasted 60min on average and were carried out face to face, with two exceptions where geographical distance made only a telephone interview possible.

The category system guided through the analysis of the interview material. In this respect we followed Mayring's (2000) content analysis while applying a deductive approach, which means that the categories were derived from the literature and not – as would be the case with the inductive method – from the material itself. The deductive approach was opted for as there already is a bulk of literature on the topic, which we wanted to use as our point of departure. Nevertheless, we stayed flexible enough to allow for additional categories to emerge from the interview material even if they were not considered in the deductively derived categories. A case in point would be the topic of networks in market entry endeavors, which has been widely neglected in internationalization literature. As is shown in the empirical findings, establishing networks seems to be of crucial importance when entering markets in the BSR.

## **5. Informal Networks and Corruption as Barriers**

In the interviews and background discussions carried out for the study, the representatives of Austrian companies doing business in the BSR regularly pointed to two factors impacting their entry strategies and local activities in particular: first, the necessity to get access to and maintain relations with local informal networks encompassing business people and members of the ruling elites; second, the need to cope with endemic corruption. Moreover, as has become apparent, neither factor can be viewed in isolation. At the same time, with regard to corruption and the influence of local networks there are significant differences between the various country clusters and even between individual countries.

The phenomenon that access to local networks is crucial for the success of business initiatives does not apply to the BSR alone. Rather, a wide range of activities always takes place outside formal political and economic structures and institutions. This is also true for fully developed democracies in the Western world, one reason being that the process of inter- and transnational integration at the global level and the growing importance of private initiatives as well as public-private partnerships at sub-national level have led to nation states losing more and more control. However, the role of informal networks takes on a much broader dimension in states where state

structures and institutions are already weak and deficient. In these countries, informal networks are regularly based on clientelism. According to J. Scott (1972: 92), clientelism is an *“instrumental friendship in which an individual of higher socioeconomic status (patron) uses his own influence and resources to provide protection or benefits, or both, for a person of lower status (client) who, for his part, reciprocates by offering general support and assistance, including personal services, to the patron.”* Popular examples of this are officials bringing their own friends and family members into power, offering political and economic advantages/state resources, or protecting business activities. The beneficiaries, in turn, repay the official's support with political loyalty, personal support or even material benefits.

It is in the nature of such networks that foreign companies face difficulties in getting access to them. In these cases, market entry is no rational matter anymore. This is particularly evident when foreign companies compete with local companies informally linked to the ruling elites. On the other hand, however, once foreign companies have gained access to local networks, this can result in long-lasting and personally close business relationships. Regarding local networks, a representative of an Austrian company in the construction sector pointed out to the authors that the markets of the post-Soviet BSR *“are very difficult”*, as entering them requires patience and long-term confidence building. *“However, as soon as you have got a good reputation and when you know the right persons, follow-up contracts open up almost automatically. In these countries, decisions are taken much easier [sic]”* (Interview, Competence Team Black Sea Region, 2012a). In other words, although local informal networks are a barrier to market entry, in the long term they can provide the basis for sustainable business relationships.

Despite this overall conclusion, informal networks generally differ from country to country. At the same time, all post-Soviet BSR states share structural similarities in this regard. This is first and foremost due to the Soviet legacy (cf. Meissner 2010), as a consequence of which informal networks are extremely influential in today's politics and economy. Viewed overall, unlike in the post-Soviet BSR region, local networks appear less dominant in daily life in Bulgaria and Romania. As a result of the (more or less) successful European integration process, there impersonal, rational and reliable practices and processes have started to take root in public life.

Second, corruption is a severe issue in any post-socialist country of the BSR. However, according to the 2011 Corruption Perceptions Index (CPI) of Transparency International, Georgia is less affected by corruption. The fact that the country is ranked 64th out of 182 countries proves the relative success of Saakashvili's anti-corruption policies implemented after the 2003 Rose Revolution. Even the two EU member states in the BSR, Romania and Bulgaria, are ranked lower (positions 75 and 86, resp.). Nevertheless, they are still ranked in the midrange, compared to Azerbaijan, Russia (both ranked 143rd) and Ukraine (ranked 152nd), where corruption is rampant (Transparency International 2011).

Although the CPI does not tell us anything about the roots of corruption, it is beyond debate that informal networks based on clientelism form a structural basis for corruption in the BSR. Corruption money, in turn, stabilizes these networks. In Azerbaijan, for example, corruption is generally

perceived as extremely centralized. Notions about who exactly is heading the corruption system may vary, but there is general agreement that the system has a pyramid structure and is linked to the ruling elite. At the same time, however, sources of income open up at the lowest levels of the pyramid even though these are not directly controlled by someone at the top (cf. Meissner 2011).

As the representative of a multinational electronics and electrical engineering company pointed out to the authors, you cannot do any business in Azerbaijan in any field without considering a small circle of people around the president. As he further mentioned, this fact would pose a *“severe difficulty to Western compliance standards”* (Interview, Competence Team Black Sea Region, 2012b). The representative of another Austrian company confirmed this information. However, as our interviewee further elaborated, the company management is facing severe difficulties in obtaining a full picture of the power structure within the ruling elite’s network. This fact makes it very difficult to build up a reliable business partnership. *“Customer wishes”* come from *“the very top in the power pyramid”* and are passed down. *“Often claims are unrealistic and when you refuse it [sic], this can result in sudden mood swings. However, when you explain your approach to them, they usually accept it.”* As our respondent also explained, the pyramid structure of the informal network can also be an advantage. *“If the business negotiations falter, you address yourself to a person higher up in the pyramid with a certain amount of money”* (Interview, Competence Team Black Sea Region, 2012c).

Usually Austrian company representatives refuse to talk about corruption practices. Pointing to their compliance standards, many simply deny being involved in corruption. In general, however, they all confirm that it is relatively easy to enter the Azerbaijani market. As the representative of an Austrian telecommunication company highlighted, Azerbaijan has quite a good reputation among Western business people. *“It always depends on the local elite. (...) They (the Azerbaijani elite) are very interested in technology, development and good ideas”* (Interview, Competence Team Black Sea Region, 2012d). This view matches the fact that the ruling elite of Azerbaijan are eager to position the country as a reliable business partner at the global level and as a hub between the West, Asia and Russia (cf. Meissner 2012). At the national level, however, local business people not belonging to the ruling elite face severe difficulties. As an Azerbaijani businessman working in the construction sector confirmed, each entrepreneur needs a protector within the pyramid of power. *“You regularly have to transfer a share of your profits to this person”* (Interview, Meissner, 2010).

As the same representative of an Austrian telecommunication company emphasized, the interplay between the political and economic elites is no particular feature of Azerbaijan, but rather a common phenomenon outside the OECD world. Thus, it also applies to Romania and Bulgaria. *“Unlike in Poland and Czech Republic [sic], (...) in Romania and Bulgaria former members of the secret service and the military are economically very well established.”* As he concluded, doing business in these countries means cooperating with the old elites. At the same time, *“corruption is pretty normal in both countries”* (Interview, Competence Team Black Sea Region, 2012e).

According to a representative of an Austrian company in the construction sector, Georgia and Ukraine have the best business climate among post-Soviet BSR states. *“You can say that in countries where the private sector is stronger, (...) where projects are less politically influenced (...), things happen the way they are supposed to happen.”* Against this background, *“we have made especially good experiences”* in Georgia. *“The country is more open and less bureaucratic”* (Interview, Competence Team Black Sea Region, 2012f).

Regarding Ukraine, however, this representative of an Austrian company in the construction sector pointed out that *“things have gone worse since the 2008 crisis”* (Interview, Competence Team Black Sea Region, 2012g). The fact that the business climate has recently deteriorated was also confirmed by the Austrian representative of a global company with brands and technologies for consumer and industrial businesses: *“Prior to the change of government (in 2010), we always had significant support. We always got what we wanted. Today this is getting increasingly difficult. (...) The state needs money. Now it is the practice [sic] that representatives of the state administration come into your company expressing unjustified demands. For example, they confront you with the charge you had [sic] ignored safety conditions [sic] which are, in fact, not relevant to you. (...) They know it. They know that their demands are illegitimate. But if you refuse their demands, they will stop production while the inspection is going on. This can last for months. In recent times, such things happen [sic] more often. Before 2010, we were free [sic] of that”* (Interview, Competence Team Black Sea Region, 2012h).

## 6. Conclusion and Caveats

The empirical part of this paper departs from the model derived from thorough literature review. It does not only include variables explaining the reasons for going international and potential barriers, but is enriched through findings from political risk literature – an approach which has only recently been put forward in market entry literature, as has been shown in the literature review section. Another factor underscoring the innovativeness of this paper is the focus on corruption in the framework of internationalization literature. Both approaches have been validated through the qualitative study.

The empirical results of our interviews indicate that political risk factors greatly impact the market entry and coping strategies of the companies already active in these markets. They show that two factors are of utmost importance for the representatives of Austrian companies doing business in the BSR. First, it is necessary to gain access to and maintain relations with local informal networks encompassing local business people and members of the ruling elites. Interestingly, this variable has not received much attention in internationalization literature so far. One of the few exceptions is the research of Ghauri and his colleagues (1996), who elaborate on the role of networks in the case of Scandinavian firms entering the Baltic States in the 1990s. They illustrate that intensive networking is a prerequisite to any subsequent business activities, particularly in areas characterized by political instability. Second, mechanisms and strategies are needed to

cope with endemic corruption. Moreover, as has become apparent, the two factors cannot be viewed in isolation. In the entire region, informal networks form a basis for corruption. As argued in the paper, this is primarily due to the Soviet or socialist legacy. Although informal networks and corruption are not limited to the BSR, in the cases under scrutiny these phenomena take on a broader dimension due to the region's heritage.

Despite this overall conclusion, with regard to corruption and the influence of local networks there are significant differences between the country clusters and even between individual countries. At the same time, all post-Soviet BSR states as well as the two EU member states in the BSR share structural similarities in this context. Nevertheless, to obtain sound results it is always necessary to examine each individual country with its complex set of particularities. Therefore, in-depth case studies are suggested on two levels: on a macro or country level, in-depth research would unveil the functioning of these informal networks; on a meso or organization level, we would get a deeper understanding of the strategies applied by companies to identify the relevant nodes, i.e. partners, in the network.

Finally, to draw a realistic picture of our results I also want to point to some limitations of this study. The interview results are of quite explorative nature. Additional interviews are needed to obtain a broader picture covering the whole industry sector. Furthermore, this research is qualitative, which means that further, quantitative approaches are necessary to confirm – or refute – our results on a broader scale.

## **7. Bibliography**

Agarwal J. / Feils, D. (2007): Political Risk and the Internationalization of Firms: An Empirical Study of Canadian-based Export and FDI Firms. In: Canadian Journal of Administrative Sciences 24, 167pp.

Ampratwum, E.F. (2008): The fight against corruption and its implications for development in developing and transition economies. In: Journal of Money Laundering Control 11 (1), 76pp.

Aiginger, K. / Ederer, S./Prammer, J./Sieber, S. (2010): Österreichs außenwirtschaftliche Beziehungen zur Schwarzmeerregion und deren wirtschaftliche Perspektiven. WIFO. Vienna.

Aiginger, K. / Ederer, S./Sieber S. (2011): Österreichs außenwirtschaftliche Beziehungen zur Schwarzmeerregion und deren wirtschaftliche Perspektiven. Update 2011. WIFO. Vienna.

Anderson, E. / Gatignon H (1986): Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. In: Journal of International Business Studies 1 (8).

Anderson, E. / Coughlan E.T. (1987): International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. In: Journal of Marketing 51.

Bertelsmann Foundation (2012a): Bertelsmann Transformation Index. Bulgaria Country Report. Gütersloh.

Bertelsmann Foundation (2012b): Bertelsmann Transformation Index. Romania Country Report. Gütersloh.

Brusis, M. (2012): Bertelsmann Transformation Index: Regionalbericht Ostmittel- und Südosteuropa. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Bundesministerium für Wirtschaft, Jugend und Familie (2010): Integriertes Regionalprogramm Schwarzmeerregion. Abschlussbericht. Vienna.

[http://www.bmwfj.gv.at/restore/EU-Erweiterung/Documents/Abschlussbericht\\_IRP%20SMR.pdf](http://www.bmwfj.gv.at/restore/EU-Erweiterung/Documents/Abschlussbericht_IRP%20SMR.pdf), (April 13th 2013)

Competence Team Black Sea Region (2012a), Interview with the Representative of an Austrian Company in the Construction Sector (Vienna, Austria, August 29, 2012).

Competence Team Black Sea Region (2012b), Interview with the Representative of a Multi-national Electronics and Electrical Engineering Company (Vienna, Austria, October 2, 2012).

Competence Team Black Sea Region (2012c), Off the Record Conversation with the Representative of an Austrian Construction Company (Vienna, Austria, June, 2012).

Competence Team Black Sea Region (2012d), Interview with the Representative of an Austrian Telecommunication Company (Vienna, Austria, September 17, 2012).

Competence Team Black Sea Region (2012e), Interview with the Representative of an Austrian Telecommunication Company (Vienna, Austria, September 17, 2012).

Competence Team Black Sea Region (2012f), Interview with the Representative of an Austrian Company in the Construction Sector (Vienna, Austria, August 29, 2012).

Competence Team Black Sea Region (2012g), Interview with the Representative of an Austrian Company in the Construction Sector (Vienna, Austria, August 29, 2012).

Competence Team Black Sea Region (2012h), Interview with the Representative of a Global Company with Brands and Technologies for Consumer and Industrial Businesses (Vienna, Austria, July 30, 2012).

- Cottey, A. (2012): Regionalism and the EU's neighborhood policy: the limits of the possible. In: Southeast European and Black Sea Studies 12 (3), 375-391.
- Cunningham, M.T. (1986): The British approach. In: Turnbull, P.W. / Valla J.P. (eds): Strategies for International Industrial Marketing. London: Croom Helm.
- De la Torre, J. / Neckar, D. (1988): Forecasting Political Risks for International Operations. In: International Journal of Forecasting, 2 (4).
- Elg, U./ Ghauri, P. N. / Tarnovskaya, V. (2008): The Role of Networks and Matching in the Market Entry to emerging Retail Markets. In: International Marketing Review 6 (25).
- Fitzpatrick M. (1983): The Definition and Assessment of Political Risk in International Business: A Review of the Literature. In: Academy of Management Review 2 (8).
- Gavras, Panagiotis (2010): The Current State of Economic Development in the Black Sea Region. Policy Report I. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Ghauri, P. N. / Holstius, K. (1996): The Role of Matching in the Foreign Market Entry Process in the Baltic States. In: European Journal of Marketing 2 (30).
- Grotzky, D./ Isic, M. (2008): The Black Sea Region: Clashing Identities and Risks to European Stability. Policy Analysis No. 4, October 2008, Center for Applied Policy Research, Munich.
- Howell L.D. (2001): Defining and operationalizing political risk. In: Howell, L.D. (ed): Political Risk Assessment: Concept, Method and Management. East Syracuse, NY: PRS Group.
- Howell, L.D. & Chaddick, B. (1994). Models of Political Risk for Foreign Investment and Trade. Columbia Journal of World Business, 3, 29.
- Johanson J. / Vahlne, J.E. (1977): The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: Journal of International Business Studies.
- Johanson, J. / Matteson, L. G. (1986): International marketing and internationalisation processes – a network approach. In: Turnbull P.W. / Paliwoda S.J. (eds): Research in International Marketing. London: Croom Helm.
- Johanson J. / Vahlne, J.E. (1990): The mechanisms of internationalization. In: International Marketing Review 4 (7).
- King, C. (2006): The Black Sea. A History. Oxford: Oxford University Press.

King, C. (2008): The Wider Black Sea Region in the Twenty-First Century. In: Hamilton, D./ Mangott, G. (Eds., 2008): The Wider Black Sea Region in the 21st Century. Strategic, Economic and Energy Perspectives. Washington D.C.: Center for Transatlantic Relations, 1-22.

Kobrin, S. (1979): Political risk: A review and reconsideration. In: Journal of International Business Studies 1 (10).

Kuzmits, B. (2012): Bertelsmann Transformation Index: Regionalbericht Postsowjetisches Eurasien. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Mauro, P. (1995): Corruption and Growth. In: The Quarterly Journal of Economics 110 (3), 681pp.

Mayring, P. (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Deutscher Studienverlag.

Meissner, H. (2010), Interview with a Business Man in the Construction Sector (Baku, Azerbaijan, March 29, 2010).

Meissner, H. (2010): The Resource Curse and Rentier States in the Caspian Region: A Need for Context Analysis. GIGA Working Paper Series 133, 31-33.

Meissner, H. (2011): Informal Politics in Azerbaijan: Corruption and Rent-Seeking Patterns. In: Caucasus Analysis Digest 24 (7).

Meissner H. (2012): The Role of the Oil Elite in Policy-Making in Azerbaijan. In: Heinrich A. / Pleines H. (eds): Challenges of the Caspian Resource Boom: Domestic Elites and Policy-making. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 131-142.

Monti-Belkaoui, J. / Riha-Belkaoui, A. (1998): The Nature, Estimation, and Management of Political Risk. Westport: Quorum Books.

Morgan, R. E. (1997): Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies. In: European Business Review 2 (97), 73.

Mousseau, D. Y. (2012) Is Turkey democratizing with EU reforms?: an assessment of human rights, corruption and socio-economic conditions. In: Southeast European and Black Sea Studies 12 (1), 65pp.

NATO (2012): About member countries and their accession.  
[http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics\\_52044.htm](http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_52044.htm), (September 27th 2012)

Nigh, D. (1985): The Effect of Political Events on United States Direct Foreign Investment: A pooled Time-Series cross-sectional Analysis. In: Journal of International Business Studies 1 (16).

- Pehrsson, A. (2009): Barriers to Entry and Market Strategy: a Literature Review and a proposed Model. In: *European Business Review* 1 (21).
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rama, dela M. (2012): Corporate Governance and Corruption: Ethical Dilemmas of Asian Business Groups. In: *Journal of Business Ethics* 109, 501pp.
- Robock, S.H. (1971): Political Risk: Identification and Assessment. In: *Columbia Journal of World Business* 6.
- Rodriguez, P. / Uhlenbruck, K. / Eden, L. (2005): Government Corruption and the Entry Strategies of Multinationals. In: *Academy of Management Review* 30 (2), 383pp.
- Rose-Ackermann, S. (1999): *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. London: Cambridge University Press.
- Schöllhammerr, H. / Nigh, D. (1984): The Effect of Political Events on Foreign Direct Investments by German Multinational Corporations. In: *Management International Review* 1 (28).
- Scott, J. (1972): *Comparative Political Corruption*. New Jersey: Prentice Hall.
- Shahabuddin, S. (2007): Corruption and its Economic and Business Implications. In: *The Business Review* 8 (1), 305pp.
- Simon, J.D. (1982): Political Risk Assessment: Past Trends and Future Prospects. In: *Columbia Journal of World Business* 3 (17).
- Sööt, M. (2012): The role of management in tackling corruption. In: *Baltic Journal of Management* 7 (3), 287pp.
- Straub, S. (2008): Opportunism, Corruption and the Multinational Firm's Mode of Entry. In: *Journal of International Economics* 74, 245pp.
- Tassinari, F. (2005): The European sea: Lessons from the Baltic Sea region for security and cooperation in the European neighborhood. In: *Journal of Baltic Studies* 36 (4), 387-407.
- Teixeira, A.A.C. / Grande, M. (2012): Entry mode choices of multinational companies (MNCs) and host countries' corruption: A review. In: *African Journal of Business Management* 27 (6), 7942-7958.

Toyne, B. / Walters, P. (1993): *Global Marketing Management*. Massachusetts: Allyn and Bacon.

Transparency International. (2011). *Corruption Perception Index 2011*. Transparency International. <http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/> , (October 8th 2012).

Treisman, D. (2000): *The Causes of Corruption: A Cross-national Study*. In: *Journal of Public Economics* 76, 399pp.

Turnbull, P.W. (1986): *Tri-partite interaction: the role of sales subsidiaries in international marketing*. In: Turnbull P.W. / Paliwoda S.J. (eds): *Research in International Marketing*. London: Croom Helm.

Turnbull P.W. / Ellwood, S. (1986): *Internationalisation in the information technology industry*. In: Turnbull P.W. / Paliwoda S.J. (eds): *Research in International Marketing*. London: Croom Helm.

Uhlenbruck, K. / Rodriguez, P. / Doh, J. / Eden, L. (2006): *The Impact of Corruption on Entry Strategy: Evidence from Telecommunication Projects in Emerging Markets*. In: *Organization Science* 17 (3), 402pp.

Völkel J.C. (2012): *Bertelsmann Transformation Index: Regionalbericht Naher Osten und Nordafrika*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Welford R. / Prescott K. (1994): *European Business: An Issue Based Approach*. London: Pitman.

Whitelock, J. (2002): *Theories of internationalization and their impact on market entry*. In: *International Marketing Review* 4 (19).

Zhao, J.H., Kim, S.H. & Du, J. (2003). *The Impact of Corruption and Transparency on Foreign Direct Investment: An Empirical Analysis*. *Management International Review*, 1, 43.



# Ressourcenumverteilung, informelle Netzwerke und Korruption – Zu den Chancen und Risiken für westliche Investoren in Aserbaidschan



Hannes Meißner  
Fachhochschule des bfi Wien

## Abstract

Als ein im erheblichen Umfang Erdöl und Erdgas exportierender Staat nimmt Aserbaidschan innerhalb der erweiterten Schwarzmeerregion eine Sonderposition ein. Anders als fast alle anderen Länder dieser Region (außer Russland) verfügt Aserbaidschan über hohe Ressourceneinkünfte, die nach den proklamierten Zielen der Regierung für eine nachhaltige sozioökonomische Entwicklung des Landes genutzt werden sollen. Tatsächlich wuchs die Wirtschaft Aserbaidschans in den vergangenen Jahren teils zweistellig. Diese Rahmenbedingungen machen das Land auch für westliche Handelspartner und Investoren interessant. Bei genauerer Betrachtung ergibt sich jedoch ein differenziertes Bild. Die Volkswirtschaft ist im höchsten Maß vom Erdöl-/Erdgassektor abhängig. Die Umverteilung der Ressourceneinkünfte obliegt der selbstbewusst auftretenden, autoritär herrschenden Elite des Landes. Obwohl diese auch das Anliegen verfolgt, Aserbaidschan international als verlässlichen Handelspartner zu positionieren, gilt das primäre Ziel der Befriedigung der Partikularinteressen innerhalb des eigenen Personennetzwerks. Die Folge sind unter anderem äußerst hohe Korruptionsraten. Risikostudien westlicher Investoren bedürfen einer genauen Erfassung dieser landesspezifischen Zusammenhänge.

Der folgende Beitrag liefert zunächst einen einleitenden Überblick über die allgemeinen politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Aserbaidschans. Hiervon ausgehend wird in Schritt zwei das formelle Umverteilungssystem der Ressourceneinkünfte vorgestellt. Schritt drei beleuchtet die dabei zum Tragen kommenden informellen Handlungspraktiken und verdeckten Interessen der herrschenden Elite. Diese fußen auf einem allgegenwärtigen, dominanten Korruptionssystem, dessen grundlegende Zusammenhänge in Schritt vier vorgestellt werden. Der Beitrag schließt mit einem Resümee zu den Chancen und Risiken für westliche Unternehmen, die in Aserbaidschan aktiv sind bzw. werden wollen.

*Exporting substantial volumes of crude oil and gas, Azerbaijan takes a special position among the states belonging to the wider Black Sea Region. Unlike the other countries (apart from Russia), Azerbaijan receives high revenues from natural resources. Having available sufficient financial means, Azerbaijan is in a good starting position for long-term economic growth and sustainable development. The Azerbaijani government has actually launched economic programmes to meet this target. Indeed during the last decade the national economy of Azerbaijan has already shown double-digit growth. Such framework conditions raise the country's attractiveness for Western trading partners and investors. At closer examination, however, the picture is differentiated. The national economy depends on the oil sector to a very high degree. The country is ruled by an authoritarian elite network that is self-confidentially controlling the redistribution of the resource incomes. Although the government also seeks to promote the country as a reliable business partner on an international level, the elite's primary interest is directed towards satisfying their particular interests within their own personal network. As a result, corruption is rampant. Risk assessment studies of Western investors have to consider precise knowledge on these country-specific conditions.*

*This article first gives an overview of the general political and economic situation of Azerbaijan. Section two is dedicated to the institutional set-up of the redistribution of resource incomes. Section three sheds light on the informal practices and interests of the ruling elite linked to it. In this context, an omni-present corruption system occurs, which is subject to section four of this article. The contribution concludes with some remarks on the chances and risks for Western investors in Azerbaijan.<sup>1</sup>*

## **1. Autoritäre Herrschaft und Ressourcenboom**

Mit aller Deutlichkeit führte Aserbaidschan in den frühen neunziger Jahren der Weltöffentlichkeit vor Augen, mit welchen politischen, sozialen und ökonomischen Verwerfungen der Untergang der Sowjetunion vielfach einherging. Das Land wurde zum Synonym für wirtschaftlichen Niedergang, hohe Inflationsraten, eine rapide Senkung des Lebensstandards, Engpässe in der Versorgung mit Konsumgütern und Staatszerfall. In den Nachrichtensendungen weltweit flimmerten Bilder von Kriegsniederlagen, Flüchtlingsströmen, Massakern und ethnischen Säuberungen in Folge des Kriegs zwischen Armenien und Aserbaidschan um Berg-Karabach. Die Ereignisse wurden von Massendemonstrationen in Baku mit teils weit mehr als 100.000 TeilnehmerInnen begleitet. Nach dem Scheitern der demokratisch legitimierten Regierung der Volksfront und der erneuten Machtübernahme der alten sowjetischen Herrschaftselite um Heydar Aliyev im Jahr 1993 trat in Folge des Waffenstillstandes mit Armenien im Jahr 1994 eine allmähliche Konsolidierung der Verhältnisse ein. Damit wurde es ruhiger um Aserbaidschan: Das Land verschwand aus der täglichen Berichterstattung und damit auch aus dem Bewusstsein der breiten Weltöffentlichkeit. So vollzog sich von vielen unbemerkt ein politischer und ökonomischer Wandel. An dessen Anfang stand der im Jahr 1994 mit internationalen Ölonternehmen geschlossene „Jahrhundertvertrag“ über die Ausbeutung der Offshore-Ölvorkommen des Landes. In Folge signifikant steigender Ressourceneinkünfte seit den Jahren 2003 und 2006 setzte ein ölgetriebener Wirtschaftsboom ein. Gleichzeitig vollzog sich eine Festigung der autoritären Herrschaft. Mit dem in Baku ausgetragenen 57. Eurovision Song Contest im Mai 2012 kam das neue Aserbaidschan in pompöser Weise auf die Bühne der Weltöffentlichkeit zurück. Mit aller Macht versucht die herrschende Elite, Aserbaidschan als europäisches, weltoffenes Land und verlässlichen Handelspartner zu inszenieren. Doch nahmen internationale Medien das Ereignis auch zum Anlass, von den Schattenseiten des Öl-Booms, von Menschenrechtsverletzungen, Diktatur und andauernden sozioökonomischen Missständen zu berichten. Wie steht es demnach um die politische und wirtschaftliche Situation im Land?

Aserbaidschan liefert das klassische Beispiel für eine Herrschaftsform, die im allgemeinen Sprachgebrauch als „Scheindemokratie“ bzw. „Fassadendemokratie“ bezeichnet wird (vgl. Meißner 2013: 107). Charakteristisch hierfür ist, dass die Verfassung des Staates einen demokratischen Rechtsstaat nach westlichem Modell bestimmt, tatsächlich aber eine Kluft

---

<sup>1</sup> Der Beitrag greift maßgeblich auf eine Doktorarbeit (Meißner 2013, „Der Ressourcenfluch in Aserbaidschan und Turkmenistan und die Perspektiven von Effizienz- und Transparenzinitiativen“, erschienen im LIT Verlag) und damit verbundene empirische Feldforschungsaktivitäten in Aserbaidschan zurück.

zwischen der verfassungsmäßigen Ordnung und der politischen Realität besteht. In Wirklichkeit liegt eine autoritäre Herrschaft vor. Jedoch ist Aserbaidschan keine harte Diktatur (vgl. Meißner 2013: 107). Ein Blick auf den Grad der Achtung der gesetzten Ordnung erschließt das Wesensmerkmal des Regimes. Demokratie und Rechtsstaatlichkeit werden soweit befolgt, wie von damit verbundenen Verfahren keine reelle Gefahr für die Fortführung der verdeckten Interessen bzw. den Machterhalt der herrschenden Elite ausgeht. Das Handeln der Herrschenden steht dabei in einem Spannungsverhältnis zwischen weitestmöglicher Aufrechterhaltung des rechten Scheins und Ignoranz. Dabei erleiden Oppositionelle und RegierungskritikerInnen teils massive Repression, sobald diese die informell gesetzte Grenze des politisch Erlaubten überschreiten. Selbst in solchen Fällen, in denen die wahren Gründe hinter einem Schleier der Rechtmäßigkeit verborgen werden, geht von den Übergriffen ein unmissverständliches Signal an die Gesellschaft aus (Meißner 2013: 100).

Die staatliche Ordnung unterlag in den vergangenen Jahren deutlichen Stabilisierungstendenzen (vgl. Meißner 2013: 98). Im Zuge von Kampfhandlungen hatte Aserbaidschan bis Mai 1994 die völlige Gebietshoheit über Berg-Karabach und angrenzende Gebiete an Armenien verloren. Zwar sind seither 17% des aserbaidschanischen Staatsgebietes nicht unter der Kontrolle der Regierung. Jedoch ist in den nicht okkupierten Gebieten das uneingeschränkte Gewaltmonopol heute voll gegeben (BTI 2010: 5). Die Staatsverwaltung ist in allen Teilen des Landes verankert und gut entwickelt. Trotz teils gegenteiliger Einschätzungen, militärischen Aufrüstens und regelmäßiger Kriegsrhetorik ist ein erneuter Kriegsausbruch wenig wahrscheinlich. Neben weiteren Faktoren dürfte ein Krieg darüber hinaus mit den Ölinteressen der Herrschenden kaum vereinbar sein.

Die Stabilisierung der autoritären Herrschaftsordnung steht nicht zuletzt in Verbindung mit den signifikant gestiegenen Staatseinkünften aus dem Export von Erdöl und Erdgas (vgl. Meißner 2013: 157ff.). So kann sich die Regierung einen zunehmend stattlichen Polizei- und Sicherheitsapparat leisten, der nicht allein für die Aufrechterhaltung der Ordnung im Binnenbereich, sondern auch für massive Repressionszwecke Einsatz findet. Ferner sind vor dem Hintergrund des wachsenden Wohlstandes kaum noch Einschränkungen staatlicher Verwaltungstätigkeit aufgrund finanzieller Engpässe zu beobachten (State Statistical Committee 2009: 370, BTI 2010a: 7). Wiederholte moderate Renten- und Lohnerhöhungen haben dabei die Popularität der Regierung in breiten Kreisen der Bevölkerung erhöht. Derartiger Herrschaftsinstrumente bedient sich die Regierung indes bewusst. So wird politische Legitimität erkaufte, während die demokratischen Mitspracherechte der Bevölkerung unterdrückt werden.

Obwohl Aserbaidschan auch ein Erdgas produzierender Staat ist, war lange Zeit lediglich der Erdölsektor von signifikanter Bedeutung. Erst im Jahr 2007 wurde Aserbaidschan zum Nettoexporteur von Erdgas. Zuvor war das Land von Importen aus Russland abhängig (EIA 2009: 4 f.). Dagegen wurde Aserbaidschan bereits deutlich früher zunehmend zum Nettoexporteur von Erdöl (EIA 2009: 2). Die Erdöleinkünfte stiegen dabei von rund 192 Millionen USD im Jahr 1999 auf rund 382 Millionen USD im Jahr 2001. Sie erhöhten sich nicht zuletzt dank des steigenden Ölpreises weiter auf rund 1.051 Millionen USD im Jahr 2004 und erreichten im Jahr 2005 einen Stand von rund 1.486 Millionen USD. Mit Blick hierauf kann zwar nicht von exorbitant hohen, jedoch

durchaus von signifikanten Deviseneinnahmen gesprochen werden. Dies gilt einmal mehr, wenn man die Einkünfte in Beziehung zur Bevölkerungszahl Aserbaidshans setzt, die lediglich etwa 8 Millionen beträgt (Meißner 2013: 97).

Der Zeitraum nach 2006 war durch einen sprunghaften Anstieg der Erdölproduktion gekennzeichnet. Entsprechend erhöhten sich die Exportquoten (vgl. EIA 2009c: 2) und folglich die Erdöleinkünfte. Sie stiegen von 3.245 Millionen USD im Jahr 2006 auf über 5.167 Millionen USD im Jahr 2007. Noch Mitte des Jahres 2009 wurden die Jahreseinkünfte auf 21.217 Millionen USD geschätzt (IMF 2008: 26). Durch den Einbruch des Ölpreises lagen sie schlussendlich bei etwa 17.500 Millionen USD. Auch im Jahr 2009 konnte Aserbaidshan bei weitem nicht im erwarteten Umfang von der Steigerung der Förderquoten profitieren. Im Gegenteil, die Öleinnahmen sanken auf etwa 12 Milliarden USD (IMF 2010: 5). Doch bereits Mitte 2009 hatte der Ölpreis den Level von 2007 wieder in etwa erreicht. In der Folge stiegen die Einkünfte deutlich an und erreichten zuletzt ein Jahresvolumen von 45 Milliarden USD (Revenue Watch Institute 2013a, Meißner 2013: 97).

Aserbaidshan ist im höchsten Maß vom Erdölsektor abhängig. Der Anteil des Ölsektors am Bruttonationaleinkommen (BNE) erhöhte sich von 31% im Jahr 2003 (Gurbanov 2007: 103) auf 52,5% im Jahr 2008. Der Anteil des Hydrokarbonsektors an den Exporten, der 2004 noch bei 82% lag, erfuhr eine Steigerung auf 96,8% im Jahr 2009. Im selben Jahr entfielen 58,4% der Staatseinnahmen auf den Ölsektor (Hölzer 2010). Im Jahr 2009 umfasste das Staatsbudget mehr als 13 Milliarden USD. Mehr als 64% entstammten dabei den Öleinkünften (Meißner 2013: 97 f.). Vor dem Hintergrund hoher Devisenzuflüsse wuchs das BNE zwischen 1998 bis 2004 um jährlich durchschnittlich 10%. In den Jahren 2005 sowie 2006 und 2007 wuchs die Wirtschaft um rekordverdächtige 26,4% sowie 34,5% und 25,1% (World Bank 2010). In den folgenden Jahren flachten die jährlichen Zuwachsraten ab (vgl. Breinbauer / Kis 2011: 15). Dennoch wuchs die Wirtschaft im Jahr 2009 trotz globaler Wirtschaftskrise um 9,3% und im Jahr 2010 um 5,0%. Von 2010 bis 2014 wird das Land voraussichtlich um durchschnittlich 2,9% wachsen (World Bank 2012).

Insgesamt jedoch werden durch den Öl-Boom die für postsowjetische Transformationsökonomien charakteristischen strukturellen Probleme lediglich verdeckt (Meißner 2013: 104). Neben gegenwärtigen mit dem Öl-Boom einhergehenden Problemlagen wie der „Dutch Disease“, der Ausgabenpolitik und dem damit verbundenen Inflationsdruck (IMF 2008: 7; Meißner 2013: 104), stellt der immens hohe Abhängigkeitsgrad vom Ölsektor eine Herausforderung für die langfristige Entwicklung des Landes dar (BTI 2010: 15). Festzustellen ist aber, dass die aserbaidshische Regierung seit den 90er Jahren nachdrücklich bemüht ist, makroökonomische Stabilität zu erzeugen und hierzu mit internationalen Finanzinstituten kooperiert. Seit 2003 waren die Aktivitäten verstärkt darauf gerichtet, Vorbereitungen für den Zufluss hoher Ressourceneinkünfte zu treffen. Vor dem Hintergrund des Höchstmaßes an Korruption und Klientelismus erheben landesinterne wie auch externe ExpertInnen jedoch teils massive Zweifel. Hinzu kommt, dass die staatlichen Investitionen teilweise sozioökonomisch fragwürdig sind (vgl. Meißner 2013: 148 ff.). Auch werden die strukturellen Reformen und Diversifikationsmaßnahmen nur sehr schleppend umgesetzt (Revenue Watch 2013b: 2).

## 2. Das staatliche Umverteilungssystem der Ressourceneinkünfte

Ohne Zweifel eröffnet der ölgetriebene Wirtschaftsboom interessante Optionen für westliche Investoren (vgl. Breinbauer / Kis 2011: 14 ff.). Grundsätzlich zu beachten ist jedoch, dass die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Aserbaidschan kaum dem Modell privatwirtschaftlicher Marktwirtschaften der OECD-Welt entsprechen. Aserbaidschan ist vielmehr ein klassischer Rentierstaat (vgl. Franke et al. 2009).

Rentierstaaten sind Staaten, die regelmäßige und substantielle Mengen von Renten im Sinne von leistungslosen Einkommen in politischen und ökonomischen Formen erhalten. Während an die Regierungen gezahlte Entwicklungshilfe externer Akteure eine Form politischer Renten ist, sind Ölprofite, Exportsteuern und Exportabgaben Beispiele für ökonomische Renten (Meißner 2013: 37, Beck 2007: 45 f). In einer Rentenökonomie hat der Staat die dominante Stellung in der Wirtschaft inne. Der dominante Rohstoffsektor ist dabei durch Kartelle und Monopole gekennzeichnet. In dieser Weise fließen dem Staat die Renten entweder direkt, über staatliche Unternehmen, oder indirekt über Zölle, Steuern, Konzessionen (etc.) zu. Da sozioökonomische „Linkages“ zwischen dem Ressourcensektor und den übrigen Sektoren fehlen oder nur schwach ausgeprägt sind, übernimmt der Staat die Umverteilung der Renten. Sie fließen über Subventionen, über die Förderungen von unrentablen Prestigeprojekten und öffentliche Beschäftigungsmaßnahmen in die Volkswirtschaft zurück. Die Folgen sind nicht nur makroökonomische Verzerrungen, sondern auch ein umfassender Zugang der herrschenden Elite zu den Renten und damit verbundene Möglichkeiten, die Ressourceneinkünfte zu korrumpieren und für den Machterhalt sowie für kurzfristigen öffentlichen Konsum zu verwenden. Letztendlich können die Empfänger aus dem Grund über die Renten frei verfügen, dass ihre zukünftigen Einnahmen (in Form fortlaufender Renten) nicht von durchdachten Reinvestitionen abhängen. Ursächlich hierfür ist der fehlende Konkurrenzdruck in Rentiersystemen – ein Merkmal, das umgekehrt für kapitalistische Systeme kennzeichnend ist. Im Ergebnis zeichnen sich Rentierstaaten daher dadurch aus, dass die staatlichen Institutionen geschädigt und die Weichen für eine nachhaltige Entwicklung nicht gestellt werden (Meißner 2013: 37, 78 ff., Beck 2007: 45 f.).

Für westliche Unternehmen mit Markteintrittsabsichten in Aserbaidschan ist der Umstand, dass das Land ein Rentierstaat ist, von maßgeblicher Bedeutung. Letztendlich ist die herrschende Elite in die Generierung und Umverteilung der Öl- und Gasrenten tief involviert. Vom staatlichen Umverteilungshandeln hängt folglich ab, in welchen Wirtschaftsbereichen sich für westliche Unternehmen Optionen eröffnen. Gleichzeitig trifft die herrschende Elite die Wahl bei Businesspartnern. Jedwede Einschätzung der Potenziale und Risiken eines Markteintritts westlicher Unternehmen in Aserbaidschan bedarf daher stets auch einer Analyse des formellen staatlichen Umverteilungssystems der Ressourceneinkünfte.

An der Erzeugung der Ressourceneinkünfte ist die „State Oil Company of the Republic of Azerbaijan (SOCAR)“ maßgeblich beteiligt. Öl- und Gasfelder, die bereits zu Sowjetzeiten erschlossen waren und gegenwärtig im Versiegen sind, werden von der SOCAR eigenständig betrieben. Die Exploration und Ausbeutung neuer Gas- und Ölfelder erfolgt dagegen unter

der Beteiligung der SOCAR über „Product Sharing Agreements (PSA)“.<sup>2</sup> Durch diese wird der aserbaidische Erdölsektor neben der SOCAR von vorrangig westlichen Unternehmen dominiert. Unter den zahlreichen PSA haben nur zwei volkswirtschaftliche Bedeutung erlangt. Das eine betrifft das Aseri-Chirag-Güneshli Erdölfeld, das in etwa 5,4 Milliarden Barrel Öl (und 70 Milliarden Kubikmeter Gas) beherbergt. Es wird durch die „Azerbaijan International Operating Company (AIOC-Konsortium)“ (Konsortialführer BP: 34,14%) betrieben.<sup>3</sup> Der Vertrag wurde im September 1994 geschlossen. Er wird aufgrund seiner enormen volkswirtschaftlichen Bedeutung häufig als „Jahrhundertvertrag“ bezeichnet. Produktionsbeginn war 1997. Das „Early Oil“ wurde dabei über die Baku-Supsa Pipeline an die georgische Schwarzmeerküste transportiert. Da die Durchleitungskapazität der Pipeline niedrig war, ermöglichte erst die Eröffnung der Baku-Tiflis-Ceyan Pipeline im Sommer 2005 (Baubeginn 2002) eine beträchtliche Produktionssteigerung. Von Bedeutung ist daneben das Shah-Deniz-Erdgasfeld, das ein geschätztes Volumen an Gasreserven in Höhe von 400 bis 700 Milliarden Kubikmeter umfasst. Das Gasfeld wurde im Jahr 1999, drei Jahre nach Vertragsunterzeichnung, entdeckt. Die Förderung wird von BP betrieben (Anteil BP: 25,5%).<sup>4</sup> Produktionsbeginn war Dezember 2006, nachdem die Südkaukasus-Pipeline (Baku-Tiflis-Erzurum Pipeline) in Betrieb genommen worden war (Meißner 2013: 95, vgl. Shankleman 2006: 80, Hölzer 2010).

Das Management der Ressourcenrenten erfolgt zum einen durch den „State Oil Fund of the Republic of Azerbaijan (SOFAR)“, zum anderen über das Staatsbudget. Die Ölerträge aus den PSA fließen in den Ölfonds, die Körperschaftsteuern dagegen ins Staatsbudget. Die Öl- und Gasfelder, die von der SOCAR betrieben werden, generieren Körperschaftsteuern, die ins Staatsbudget fließen (Luecke/Trofimenko 2008: 136, Meißner 2013: 133).

Die Umverteilung der Ressourcenrenten betreffend, sehen die durch die Regierungen lancierten Programme die notwendigen Weichenstellungen vor, die erforderlich sind, um den Ressourcenreichtum für eine nachhaltige sozioökonomische Entwicklung des Landes zu nutzen (BTI 2010a: 18). Die Strategie ist unter anderem auf eine Diversifikation der Wirtschaft gerichtet. Um für die Zeit nach dem Öl-Boom vorzusorgen, sollen der Informationstechnologie- sowie der Tourismussektor aufgebaut und der traditionell wichtige Landwirtschaftssektor reformiert und gestärkt werden (Meißner 2013: 104). Ein Ziel dabei ist die Entwicklung des ländlichen Raumes, denn Aserbaidisch zeichnet sich durch ein massives Stadt-Land Gefälle aus (Meißner 2013: 4). In Wirklichkeit jedoch wird das Diversifikationsprogramm nur schleppend umgesetzt (Revenue Watch 2013b: 2). Insgesamt lag der Schwerpunkt der bisherigen Investitionen der Regierung beim Aufbau der öffentlichen Infrastruktur. So wurden bis 2010 über 1.500 Schulen, mehr als ein Dutzend Krankenhäuser und mehrere tausend Kilometer Autobahn errichtet (BTI 2010a: 2).

<sup>2</sup> Jedes PSA schafft ein eigenes Regulationssystem. Eine Besonderheit ist, dass in diesen die Konsortialpartner von der Mehrzahl der ansonsten geltenden Steuern (Mehrwertsteuer, Verbrauchssteuer etc.) befreit sind. Im Ergebnis sind lediglich der deutschen bzw. österreichischen Körperschaftsteuer gleichzusetzende Steuern zu entrichten (Meißner 2013: X).

<sup>3</sup> Die anderen PSA Partner sind ChevronTexaco (10,28%), SOCAR (10,0%), INPEX (10,0%), Statoil (8,56%), Exxon Mobil (8,00%), TPAO (6,75%), Devon Energy (5,63%), Itochu (3,92%) und Delta Hess (2,72%).

<sup>4</sup> Die anderen Partner des „Shah-Deniz-Konsortiums“ sind StatoilHydro (25,5%), SOCAR, Total S.A., Lukoil und NICO (jeweils 10,0%) sowie TPAO (9,0%).

Durch den Ende 1999 eingerichteten SOFAR soll Vermögen für die Zeit nach dem Öl- und Gasboom angesammelt werden. Er unterliegt der Philosophie, dass auch zukünftige Generationen vom gegenwärtigen Ölreichtum profitieren sollen (BTI 2008: 21). Das Vermögen des SOFAR lag im dritten Quartal 2013 bei rund 33,2 Milliarden USD. Zusätzlich werden durch den Fonds auch soziopolitische Maßnahmen und Investitionstätigkeiten finanziell gedeckt. Neben weiteren Projekten wurden bislang unter anderem humanitäre Projekte für Flüchtlinge und Vertriebene aus Berg-Karabach in Höhe von 767 Millionen USD, der Bau des Oguz-Qabala-Baku Wasserversorgungssystems in Höhe von 727 Millionen USD und die Konstruktion des Samur-Absheron Bewässerungssystems in Höhe von 483 Millionen USD finanziert (Meißner 2013: 134, SOFAR 2013).

Der SOFAR selbst ist ein Sonderbeispiel für Transparenz und gutes Management. Die Einnahmen und Ausgaben des Fonds werden vierteljährlich in einer allgemein zugänglichen Weise veröffentlicht. Als Auszeichnung für „Improving Transparency, Accountability and Responsiveness in the Public Service Category“ wurde dem Ölfonds im Juni 2007 in Wien der „United Nations Public Service Award“ verliehen (vgl. SOFAR 2007, Meißner 2013: 134).

Darüber hinaus unterliegt der SOFAR auch einer wirtschafts- und finanzpolitischen Stabilisierungsfunktion, in deren Zeichen Ölerträge ins Staatsbudget weitergeleitet werden. Die Budgetverteilung des SOFAR zeigt, dass der Umfang der Investitionstätigkeiten gegenüber den Transfers in das Staatsbudget in der Summe nachrangig ist. Die eigentliche Ausgabenpolitik erfolgt daher über das Staatsbudget. Im Jahr 2009 umfasste dieses knapp über 13 Milliarden USD. 40% des Geldes flossen dabei zur Finanzierung öffentlicher Investitionsprojekte (Autobahnen, Brücken, Bau von Schulen und Verwaltungsgebäuden, Fassadensanierungen in Baku etc.) in den Konstruktionssektor. Von diesen Zuweisungen profitierten unterschiedliche Ministerien. Weitere 10% des Budgets kamen dem Verteidigungssektor zu Gute, 6 bis 7% wurden für den Sicherheitsapparat ausgegeben (Meißner 2013: 135). Hieran erschließt sich letztendlich, dass für westliche Investoren neben dem Energiesektor vor allem der Konstruktionssektor des Landes von wesentlichem Interesse sein könnte.

### **3. Verdeckte Interessen und Handlungspraktiken der herrschenden Elite**

Mit der Dominanz der Regierung im staatlichen Umverteilungssystem der Ressourceneinkünfte gehen jedoch ein wesentliches Risiko und eine Markteintrittsbarriere für westliche Unternehmen einher. In Aserbaidschan ist alle politische und ökonomische Macht in den Händen des obersten Akteursegmentes des Herrschaftssystems vereint. Dabei wird die Verteilung politischer und ökonomischer Ressourcen zentral kontrolliert und gesteuert. Die autoritär herrschende Elite des Landes nutzt ihre dominante Rolle in der Folge gezielt dazu aus, um ihr eigenes extensives Netzwerk ökonomisch zu begünstigen und gleichzeitig ihren Zugang zu den Ressourceneinkünften dauerhaft abzusichern. Dies gilt unabhängig davon, dass die herrschende Elite aus dem Interesse der persönlichen Profitmaximierung heraus gleichzeitig auch das

Anliegen verfolgt, Aserbaidshans international als verlässlichen Handelspartner zu positionieren (Meißner 2012: 134). Die nicht zuletzt aufgrund des Ressourcenreichtums des Landes selbstbewusst auftretende herrschende Elite entscheidet über die Kooperation mit westlichen Handelspartnern und Investoren nach eigenen Vorstellungen und Bedürfnissen (vgl. Meißner 2013: 172 ff.).

Hinsichtlich des großen Einflusses informeller Netzwerke in Politik und Wirtschaft unterscheidet sich Aserbaidshans nicht grundsätzlich von den übrigen postkommunistischen Staaten der Schwarzmeerregion. Die Herrschaftsordnung Aserbaidshans entspricht vielmehr dem Typus eines klientelistischen Herrschaftssystems postsowjetischer Ausprägung. „Klientelismus“ bezeichnet „eine Form einer beiderseitigen Nutzen dienenden Schutzgenossenschaft oder Schutzverwandtschaft zwischen einer in der gesellschaftlichen Rangfolge höher gestellten Person oder Personen (Patron) und einer auf Schutz und Vorteilserwerb bedachten Gefolgschaft“ (Heinritz 2008: 43). Bedingt durch kulturelle Eigenheiten und die Besonderheiten des sowjetischen Herrschaftsmodells etablierten sich in den Sowjetrepubliken pyramidenförmige Herrschaftsnetzwerke, an deren Spitze in der Regel das jeweilige Republikoberhaupt stand und auf deren nächst unteren Ebenen Verwandte und Freunde positioniert waren. Dadurch, dass Personen auf allen Ebenen des Herrschaftssystems wiederum ihre eigenen Verwandten und Freunde in Position brachten, durchzog das System den ganzen Staat und die Gesellschaft (Meißner 2013: 68). Während in anderen Nachfolgestaaten der Sowjetunion in der Schwarzmeerregion die informelle Herrschaftsordnung teils wesentliche Veränderungen erfuhr, besteht diese in Aserbaidshans bis heute in ihren Grundzügen fort.

In dieser Form geht sie auf das Jahr 1969 zurück, als Heydar Aliyev von Moskau in den Posten des Generalsekretärs der KP Aserbaidshans gehoben wurde. Dort angekommen, begann er umgehend mit einer extensiven Säuberung des Partei- und Verwaltungsapparates. Etwa 80% des Personals wurden entlassen. Gleichzeitig rekrutierte Aliyev neue Personen nach lokalen und persönlichen Auswahlkriterien. Neben Gefolgsleuten aus dem KGB setzte er vorrangig Familienangehörige sowie Freunde aus seiner Heimatregion Nachitschevan ein. Auf diese Weise wurde er zum patriarchalischen Oberhaupt eines klientelistischen Netzwerkes, das die gesamte Republik durchzog. Unter Heydar Aliyevs Herrschaft als Präsident Aserbaidshans (1993 bis 2003) dürfte die informelle Herrschaftsstruktur des unabhängig gewordenen Aserbaidshans zunächst zu einem hohen Grad jener geglichen haben, die zu Sowjetzeiten vorgeherrscht hatte (Meißner 2013: 129, vgl. Hadjian 2001: 125, Freitag-Wirminghaus 1998: 11, Bayulgen 2009: 179). Stärkere Veränderungen setzten erst in der Folge der Übertragung der Macht auf Heydar Aliyevs Sohn Ilham im Jahr 2003 ein. Die exakten Modalitäten der gegenwärtigen Machtverteilung innerhalb der herrschenden Elite liegen allerdings im Verborgenen. Selbst in gut informierten Kreisen variieren die genauen Vorstellungen darüber. Nach allgemeiner Einschätzung verfügt Ilham Aliyev (seit 2003) nicht über die Autorität seines Vaters. Im Zeichen dessen hat er nicht die alleinige Weisungs- und Regelungskompetenz inne. Vielmehr ist das oberste Akteurssegment der Herrschaftspyramide mehr denn je durch eine ungleiche Verteilung politischer und ökonomischer Macht gekennzeichnet. So konkurriert die Aliyev-Familie heute beispielsweise mit der in Baku verwurzelten Pashayev-Familie der Ehefrau des Präsidenten (Meißner 2011: 6, 2012: 137 f., 2013: 138).

Im Zuge der Verwirklichung ihrer ökonomischen Partikularinteressen sind der herrschenden Elite kaum Grenzen auferlegt. Die zuvor dargelegte Transparenz im Management im Ressourcenmanagement beschränkt sich auf die Seite der Erdöl- und Erdgaseinkünfte. Die Ausgabenseite ist dagegen höchst intransparent. Dies betrifft zuallererst das Staatsbudget. So veröffentlicht die Regierung zu diesem stets nur oberflächliche Daten, die keine Überprüfung der Ausgaben erlauben (Meißner 2013: 135). Der „Open Budget Index“ der „International Budget Partnership (IBP)“ bewertete den Transparenzgrad des aserbaidischen Staatsbudgets im Jahr 2008 mit 37%. Im Ergebnis klassifizierte die IBP das aserbaidische Staatsbudget als „minimal“ transparent (IBP 2008: 1, Shaban 2008: 47, Meißner 2013: 135).

Einblicke in die wirtschaftlichen Aktivitäten der herrschenden Elite werden dadurch erschwert, dass Unternehmen in Aserbaidschan nicht öffentlich verzeichnet (Macdonald 2008) und gleichzeitig nicht selten auf andere Personen registriert sind (Meißner 2013: 142). Fakt ist, dass die Mitglieder der herrschenden Elite selbst im großen Stil vielfache Eigentümer<sup>5</sup> von Unternehmen sind, die im Ölsektor sowie im Nicht-Ölsektor – darunter im besonderen Maß im Konstruktionssektor – tätig sind (vgl. Meißner 2013: 136 ff.). Die „International Crisis Group (ICG)“ (ICG 2004a: 12 ff.) liefert einen Überblick über die unternehmerischen Aktivitäten hochrangiger Mitglieder der herrschenden Elite im Allgemeinen, Lussac (2010: 10 ff.) dagegen in Bezug auf das aserbaidische Öltransportnetzwerk im Speziellen.

#### **4. Das aserbaidische Korruptionssystem**

In der Folge verschwimmt in Aserbaidschan die Grenze zwischen legalem Unternehmertum und Korruption. So kommen bei den umfangreichen Konstruktions- und Infrastrukturprojekten regelmäßig solche (Bau-)Unternehmen zum Einsatz, deren Eigentümer die politisch Verantwortlichen selbst sind oder die Personen innerhalb des eigenen Netzwerkes gehören (vgl. Macdonald 2008, Meißner 2013: 136 ff.). Auf diese Weise schöpft die herrschende Elite einen Großteil der Ressourceneinkünfte ab. Den mit der Projektausführung beauftragten Unternehmen werden über die zugestandenen Profite hinaus signifikante Summen zugewiesen. Der zur Veruntreuung vorgesehene Betrag wird dann zwischen den beteiligten Akteuren aufgeteilt. Die Höhe der Korruptionsraten ist aufgrund schwer überprüfbarer Ausgaben nur grob abschätzbar (vgl. Macdonald 2008). Fakt ist, dass die Summe je nach Situation und beteiligtem Akteur variiert (vgl. Hamidova 2008: 60). Der Bakuer Politikexperte Mammadov gibt an, dass durchschnittlich 70% der Investitionssumme veruntreut werden (Meißner 2013: 145).

Zentraler Indikator hierfür ist die Ineffizienz, die im Rahmen öffentlicher Bauprojekte regelmäßig in Erscheinung tritt. Klassische Beispiele sind Straßen und Gebäude, deren Errichtung trotz

---

5 Die aserbaidische Gesellschaft verharrt in traditionellen Ordnungsvorstellungen und ist entsprechend patriarchalisch. Auch wenn in Einzelfällen die Ehefrauen und Töchter von hochrangigen Mitgliedern der herrschenden Elite über politischen und wirtschaftlichen Einfluss verfügen, so wie im Fall der herrschenden Familie, ist dies eher die Ausnahme als die Regel. Um keine falschen Implikationen zu erzeugen, wird im Folgenden an entsprechenden Stellen auf eine Genderung des jeweiligen Begriffs verzichtet.

niedrigerer Material- und Arbeitskosten in Aserbaidschan zwei- bis fünfmal so viel kostet wie in Österreich oder Deutschland. In anderen Beispielen unterscheiden sich die Konstruktionskosten (nahezu) identischer Gebäude je nach beteiligter Firma um ein Vielfaches. Aufgedeckt werden regelmäßig auch Vorfälle, im Rahmen derer die öffentlichen Zahlungen nach Fertigstellung des Projekts noch zwei bis drei Jahre weiterlaufen (Meißner 2013: 145).

Aserbaidschan zählt zu den korruptesten Staaten der Welt. Auf dem „Corruption Perception Index“ von Transparency International (2012) nahm das Land im Jahr 2012 den 139. von insgesamt 174 Plätzen ein. Korruption ist in Aserbaidschan strukturell verankert und nach allgemeiner Ansicht höchst zentralisiert. Als maßgeblich erweist sich dabei die Pyramidenstruktur des informellen Herrschaftssystems, das seit Sowjetzeiten Staat und Gesellschaft durchzieht. Dabei werden auf allen Ebenen des pyramidenförmigen Netzwerkes Gelder generiert. Betroffen davon sind alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft. So werden alle öffentlichen Positionen (Polizei, Zoll, Verwaltung etc.) verkauft (vgl. Andvig 1999: 74, Auty 2004: 121, Lussac 2010: 23). Auch im Gesundheits- und Bildungssektor werden auf unterster Ebene von SchülerInnen, StudentInnen, PatientInnen (etc.) Korruptionsgelder gesammelt.

Darüber hinaus müssen Unternehmen an einen „Mentor“ in der Machtpyramide einmalige oder regelmäßige Zahlungen leisten bzw. Teile ihrer Profite abgeben (vgl. Meißner 2013: 141 ff.). Zwar betrifft dies im besonderen Maß lokale Geschäftsleute (Meißner 2013: 141). Doch berichten auch österreichische UnternehmensvertreterInnen davon, mit Korruptionsforderungen regelmäßig konfrontiert zu sein. So hebt beispielsweise der Vertreter eines Unternehmens aus der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie im Interview (Kompetenzteam Schwarzmeerregion 2012b) hervor, dass es in Aserbaidschan unmöglich ist, ein Geschäft abzuwickeln, ohne einen kleinen Personenkreis „um den Präsidenten zu bedenken“, was mit „westlichen Compliance-Standards nur schwer vereinbar ist.“

In Aserbaidschan herrscht die weitverbreitete Sichtweise vor, dass ein Teil der auf unteren Ebenen generierten Korruptionsgelder an die jeweilig nächsthöhere Person im pyramidenförmigen Netzwerk weitergegeben wird, bis sie die Spitze erreichen (Alizade 2007: 114, Müller 2007: 156, Seyidov 2007: 143). Dabei bestehen unterschiedliche Vorstellungen dahingehend, wer genau an der Spitze des Korruptionssystems steht (der Präsident oder diverse Minister). Unklar ist auch, ob sich das Vermögen dort in der Hand weniger ansammelt oder ob es möglicherweise innerhalb der Netzwerke auch regional umverteilt wird (vgl. Lussac 2010: 17). Angezweifelt wird ferner, dass alle Kanäle in eine große Tasche münden. Doch stellt dieser Zweifel das System als solches nicht in Frage. Ausschlaggebend dürfte vielmehr sein, dass sich auf der untersten Ebene Einkommensquellen eröffnen, die von der Spitze nicht vorgesehen waren (Meißner 2013: 140).

## 5. Fazit: Chancen und Risiken für westliche Investoren

Als ein an Erdöl- und Erdgasressourcen reicher Staat ist Aserbaidschan für westliche Investoren und Handelspartner in zweifacher Hinsicht von besonderem Interesse. Zum einen bestehen Kooperationspotenziale im Energiesektor. Tatsächlich wird dieser neben der nationalen aserbaidchanischen Ölfirma SOCAR bereits von westlichen multinationalen Energieunternehmen dominiert. Zum anderen hat auch im Nicht-Ölsektor im Zuge der Umverteilung der Ressourceneinkünfte durch staatliche Investitionstätigkeit ein Wirtschaftsboom eingesetzt. Dies trifft in besonderem Maß auf den Konstruktionssektor des Landes zu, in den allein im Jahr 2009 40% des 13 Milliarden USD umfassenden Staatsbudgets gelenkt wurden. Anders als im Öl- und Gassektor, der vor allem den großen internationalen Energieunternehmen vorbehalten ist, scheinen sich hierbei auch für mittelgroße Unternehmen aus dem Westen interessante Optionen zu Handelspartnerschaften und Investitionen zu eröffnen.

Bei genauerer Betrachtung ergibt sich jedoch ein differenziertes Bild. Der Wirtschaftsboom ist ölgetrieben. Die aserbaidchanische Volkswirtschaft ist im höchsten Maß vom Ressourcensektor abhängig. Abgesehen von damit einhergehenden makroökonomischen Risiken hinsichtlich der Nachhaltigkeit des Wachstums und der generellen Krisenanfälligkeit der Volkswirtschaft geht hiermit auch ein wesentliches politisches Risiko einher. Wie für einen Rentierstaat charakteristisch, ist die autoritär herrschende Elite des Landes nicht nur in die Generierung, sondern auch in die Umverteilung der Öl- und Gaseinkünfte tief involviert. Dies beeinflusst die Optionen westlicher Unternehmen in mehrfacher Hinsicht.

So nutzt die herrschende Elite ihre Position gezielt dazu aus, zuallererst ihr eigenes extensives Netzwerk ökonomisch zu begünstigen. Entsprechend schwierig erweist es sich in der Regel selbst für mittelgroße internationale Unternehmen, Zugang zu den Netzwerken zu erlangen und dauerhafte, verlässliche Handelsbeziehungen aufzubauen. Die Problematik zentriert sich einmal mehr im Konstruktionssektor, wo Zuschläge in der Regel an solche (Bau-)Unternehmen gehen, deren Eigentümer die politisch Verantwortlichen selbst sind oder die Personen innerhalb des eigenen Netzwerkes nahestehen.

Einschränkend ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die herrschende Elite gleichzeitig durchaus auch daran interessiert ist, Aserbaidschan auf internationaler Ebene als verlässlichen Handelspartner zu positionieren. Treibende Faktoren sind Profitmaximierung und das Streben nach Repräsentation. Sind bestimmte Voraussetzungen erfüllt, haben westliche Unternehmen in Einzelfällen durchaus eine signifikante Chance, als Businesspartner gewählt zu werden. Dies lässt sich einmal mehr anhand des Konstruktionssektors verdeutlichen. Die Chance auf Zuschlag bei einem Bauprojekt ist dann maximiert, wenn ein entsprechendes westliches Unternehmen die zur Umsetzung nationaler Prestigeobjekte erforderliche Technologie und das Know-how bereithält. Ausschlaggebend ist, dass den lokalen, der herrschenden Elite nahestehenden Unternehmen häufig die notwendigen Erfahrungen und Ressourcen fehlen.

In diesem Gesamtkontext kann sich die Struktur und Funktionslogik informeller Netzwerke auch als langfristig vorteilhaft erweisen. Letztendlich entscheiden persönliche Kontakte vielfach über den Erfolg unternehmerischer Initiativen. Während der erstmalige Zugang zu den Netzwerken mit Hürden verbunden ist und in der Regel entsprechend zäh verläuft, erweisen sich die einmal hergestellten persönlichen Kontakte durchaus als langlebig. So ergeben sich Folgeaufträge häufig fast „automatisch“ (Interview, Kompetenzteam Schwarzmeerregion 2012a), vorausgesetzt allerdings, der/die westliche KooperationspartnerIn hat die Gunst der herrschenden Elite tatsächlich auch dauerhaft gewinnen können.

Doch gerade in dieser Hinsicht treten im Fall Aserbaidschans wiederum landesspezifische Herausforderungen in Erscheinung. Letztendlich betreten westliche Unternehmen das Umfeld eines autoritären Herrschaftssystems, in dem Korruption strukturell verankert, allgegenwärtig und höchst zentriert ist. Sie befinden sich daher in einem Spannungsverhältnis zwischen der Wahrung westlicher Werte und der Kooperation mit nicht demokratischen und korrupten Eliten. Die Einhaltung westlicher Compliance Standards erweist sich dabei in Aserbaidschan als besonderer Balanceakt. Die herrschende Elite ist sich der ökonomischen Attraktivität des Landes bewusst und tritt entsprechend selbstbewusst auf. Anders als die übrigen Länder in der Schwarzmeerregion (außer Russland) ist Aserbaidschan auf westliche Investitionen weniger angewiesen. Dank der Verfügungsgewalt über hohe Ressourceneinkünfte und ihre Umverteilung ist das Land vielmehr auch in einer Geberrolle. Die herrschende Elite hat hierbei die freie Partnerwahl.

## References

Alizade, Zardusht (2007): The 2005 Parliamentary Elections: A Mirror of Politics and Society in Azerbaijan. In: Torjesen, Stina / Øverland, Indra (Hrsg.) (2007): International election observers in post-Soviet Azerbaijan: geopolitical pawns or agents of change?. Stuttgart: Ibidem-Verlag, 109-140.

Andvig, Jens Christopher (1999): Corruption in former USSR countries and international oil business in Azerbaijan. Oslo: NUPI Rapport Nr. 253.

Auty, Richard (2004): Natural Resources, Governance and Transition in Azerbaijan, Kazakhstan and Turkmenistan. In: Akiner, Shirin (Hrsg.) (2004): The Caspian: Politics, Energy and Security. London: Routledge, 109-125.

Bayulgen, Oksan (2009): Caspian Energy Wealth: Social Impacts and Implications for Regional Stability. In: Wooden, Amanda E./Stefes, Christoph H. (Hrsg.) (2009): The Politics of Transition in Central Asia and the Caucasus. Enduring Legacies and Emerging Challenges. London: Routledge, 163-188.

Beck, Martin (2007): Der Rentierstaats-Ansatz und das Problem abweichender Fälle. In: Zeitschrift für Internationale Beziehungen Vol. 14 (Nr. 1), 43-70.

Breinbauer, Andreas/Kis, Emel (2011): Aserbaidschan, der kaukasische Tiger? Rahmenbedingungen und Potenzial für österreichische Unternehmen. In: Wirtschaft und Management 14, 7-26.

BTI (2010): Azerbaijan Country Report. [http://www.bertelsmann-transformation-index.de/fileadmin/pdf/Gutachten\\_BTI2010/CIS/Azerbaijan.pdf](http://www.bertelsmann-transformation-index.de/fileadmin/pdf/Gutachten_BTI2010/CIS/Azerbaijan.pdf), (7.4.2010).

BTI (2012): Status-Index. Transformationsindex BTI 2012. <http://www.bti-project.de/index/status-index/>, (24.05.2012).

BTI (Bertelsmann Transformations Index) (2008): Azerbaijan Country Report. [http://bti2008.bertelsmann-transformation-index.de/fileadmin/pdf/Gutachten\\_BTI\\_2008/CIS/Azerbaijan.pdf](http://bti2008.bertelsmann-transformation-index.de/fileadmin/pdf/Gutachten_BTI_2008/CIS/Azerbaijan.pdf), (7.4.2010).

EIA (Energy Information Administration) (2010): Middle East. Crude Oil Production 1990-2009. <http://tonto.eia.doe.gov/cfapps/ipdbproject/iedindex3.cfm?tid=5&pid=53&aid=1&cid=r5,&syid=1990&eyid=2009&unit=TBD>, (8.2.2011).

Franke, Anja et al. (2009): Kazakhstan and Azerbaijan as Post-Soviet Rentier States: Resource Incomes and Autocracy as a "Double Curse" in Post-Soviet Regimes. In: Europe Asia Studies Vol 61 (Nr. 1), 109-140.

Freitag-Wirringhaus, Rainer (1998): Geopolitik am Kaspischen Meer. Der Kampf um neue Energieressourcen. Köln: Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien.

Hadjian, Avedis Bedros (2001): Azerbaijan's Energy Policy and its Implications for Russian Security. In: Gökay, Bülent (Hrsg.) (2001): The Politics of Caspian Oil. Basingstoke: St. Martin's Press, 111-146.

Hamidova, Hijran (2008): Fate of Megabucks. In: Himayədar 31, 38-62.

Heinritz, Katrin (2008): „Defekte Demokratisierung“ – ein Weg zur Diktatur? Turkmenistan und die Republik Sacha (Jakutien) in der Russischen Föderation nach dem Ende der Sowjetunion. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Hölzer, Thorsten (2010): Aserbaidschan. Wirtschaft und Entwicklung. <http://liportal.inwent.org/aserbaidschan/wirtschaft-entwicklung.html>, (1.6.2010).

IBP (International Budget Partnership) (2008): Open Budget Index 2008. Azerbaijan. [http://openbudgetindex.org/files/cs\\_azerbaijan.pdf](http://openbudgetindex.org/files/cs_azerbaijan.pdf), (16.8.2010).

ICG (International Crisis Group) (2004): Azerbaijan: Turning over a New Leaf? [http://www.crisis-group.org/library/documents/europe/caucasus/156\\_azerbaijan\\_turning\\_over\\_a\\_new\\_leaf.pdf](http://www.crisis-group.org/library/documents/europe/caucasus/156_azerbaijan_turning_over_a_new_leaf.pdf), (10.9.2009).

IMF (2010): Republic of Azerbaijan: 2010 Article IV Consultation -- Staff Report. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2010/cr10113.pdf>, (3.6.2010).

IMF (International Monetary Fund) (2008): Republic of Azerbaijan. Staff Report for the 2008 Article IV Consultation. <http://imf.org/external/pubs/ft/scr/2008/cr08214.pdf>, (2.6.2010).

Kompetenzteam Schwarzmeerregion (2012a), Interview mit dem Vertreter eines österreichischen Unternehmens (Wien, Austria, 29.8.2012).

Kompetenzteam Schwarzmeerregion (2012b), Interview mit dem Vertreter eines Unternehmens aus der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (Wien, Austria, 2.10.2012).

Luecke, Matthias/Trofimenko, Natalia (2008): Whither oil money? Redistribution of oil revenue in Azerbaijan. In: Najman, Boris et al. (Hrsg.) (2008): The economics and politics of oil in the Caspian Basin. The redistribution of oil revenues in Azerbaijan and Central Asia. London: Routledge, 132-156.

Lussac, Samuel (2010): The State as a (Oil) Company? The Political Economy of Azerbaijan. [http://www.garnet-eu.org/fileadmin/documents/working\\_papers/7410.pdf](http://www.garnet-eu.org/fileadmin/documents/working_papers/7410.pdf), (24.9.2010).

Macdonald, Hamish (2008): Lack of transparency for Azerbaijan's energy riches – AlJazeera: 29.10.2008. <http://www.youtube.com/watch?v=8HUfQnljZDA>, (20.7.2010).

Meißner, Hannes (2011): Informal Politics in Azerbaijan: Corruption and Rent-Seeking Patterns. Caucasus Analytical Digest Nr. 24, <http://georgien.boell-net.de/downloads/CaucasusAnalytical-Digest24.PDF>, (11.06.2012).

Meißner, Hannes (2012): The Role of the Oil Elite in Policy-Making in Azerbaijan. In: Heinrich, Andreas / Pleines, Heiko (Hrsg.) (2012): Challenges of the Caspian Resource Boom: Domestic Elites and Policy-making. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 131-142.

Meißner, Hannes (2013): Der „Ressourcenfluch“ in Aserbaidzhan und Turkmenistan und die Perspektiven von Effizienz- und Transparenzinitiativen. In: Tetzlaff, Rainer/Jakobeit, Cord (Hrsg.): Demokratie und Entwicklung Vol. 66. Berlin: LIT Verlag.

Müller, Friedemann (2007): Aserbaidzhan und das kaspische Zentralasien: junge Staaten mit sowjetischer Erblast. In: Harks, Enno/Müller, Friedemann (Hrsg.) (2007): Petrostaaten: Außenpolitik im Zeichen von Öl. Baden-Baden: Nomos, 152-170.

Revenue Watch Institute (2013a): Azerbaijan: Extractive Data Snapshot. <http://www.revenue-watch.org/countries/eurasia/azerbaijan/country-data>, (09.01.2013).

Revenue Watch Institute (2013b): How Is the Economic Crisis Changing the Management of Resource Wealth? [http://www.revenuewatch.org/training/resource\\_center/backgrounders/how-economic-crisis-changing-management-resource-wealth](http://www.revenuewatch.org/training/resource_center/backgrounders/how-economic-crisis-changing-management-resource-wealth), (31.1.2013).

Seyidov, Rustam (2007): The post-election situation: who rules Azerbaijan? In: Torjesen, Stina/ Øverland, Indra (Hrsg.) (2007): International election observers in post-Soviet Azerbaijan: geopolitical pawns or agents of change? Stuttgart: Ibidem-Verlag, 141-168.

Shaban, Ilham (2008): Social-led projects of State Oil Company of Azerbaijan Republic (SOCAR): facts and reality. In: Gahramanli, Mirvari et al. (Eds.) (2008): Oil Workers Rights Protection Organization Public Union, An independent monitoring report on the project "Assurance of transparency in spending oil revenue, public hearings and public awareness campaigns". Baku: Oxfam Novib, 42-67.

Shankleman, Jill (2006): Oil, Profits and Peace. Does Business have a Role in Peacemaking? Washington (D.C.): United States Institute of Peace.

SOFAR (2013): SOFAZ Revenue and Expenditure Statement for January-September 2012. [http://www.oilfund.az/en\\_US/news/800/100/SOFAZ-Revenue-and-Expenditure-Statement-for-January-September-2012.asp](http://www.oilfund.az/en_US/news/800/100/SOFAZ-Revenue-and-Expenditure-Statement-for-January-September-2012.asp) (10.01.2013).

SOFAR (State Oil Fund of Azerbaijan Republic) (2007): The UN Public Service Award handed out to the State Oil Fund of Azerbaijan. <http://www.oilfund.az/en/certificate>, (16.7.2010).

State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (2009): Statistical Yearbook of Azerbaijan 2009. Baku: Səda nəşriyyati.

Transparency International (2012): Corruption Perceptions Index 2012. <http://www.transparency.org/cpi2012/results> (10.01.2013).

World Bank (2010): Azerbaijan. Data and Statistics. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/AZERBAIJANEXTN/0,,menuPK:301939~pagePK:141132~piPK:141109~theSitePK:301914,00.html>, (3.6.2010).

World Bank (2012): Azerbaijan at a glance. [http://devdata.worldbank.org/AAG/aze\\_aag.pdf](http://devdata.worldbank.org/AAG/aze_aag.pdf), (29.1.2013).



Johannes Wetzinger

## Georgiens Staatlichkeit im Wandel: Von Eduard Schewardnadse zu Michail Saakaschwili



**Johannes Wetzinger**  
Fachhochschule des bfi Wien

### Abstract

Die Schwarzmeerrepublik Georgien wurde im Laufe der neunziger Jahre vielfach als Beispiel für Staatszerfall bezeichnet. Ungelöste Territorialkonflikte, wirtschaftliche Probleme und ein prekärer Zustand der Staatsorgane haben das Land zweifellos in eine schwere Krise geführt. Im Jahr 2003 erfolgte in der ehemaligen Sowjetrepublik mit der sogenannten „Rosenrevolution“ ein einschneidender Umbruch, der für große internationale Aufmerksamkeit sorgte: Der langjährige Präsident Eduard Schewardnadse sah sich nach Straßenprotesten gegen Fälschungen bei den Parlamentswahlen zum Rücktritt gezwungen. Sein Nachfolger Michail Saakaschwili weckte im In- und Ausland hohe Erwartungen. Er erklärte ein Staatsaufbauprojekt nach westlichem Vorbild zum obersten Ziel und brachte eine neue Generation von Politikern und Politikerinnen an die Schalthebel der Macht. In diesem Beitrag werden die Auswirkungen des Umbruchs in Georgien systematisch erfasst. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie sich die georgische Staatlichkeit in der Dekade seit der „Rosenrevolution“ verändert hat. In einem ersten Schritt wird daher zunächst auf den Staatszerfallsdiskurs eingegangen und ein Analyserahmen für die weiteren Untersuchungen abgeleitet. Zweitens folgt eine Analyse der georgischen Staatlichkeit in der Schewardnadse-Ära, um die Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt von Saakaschwilis Machtübernahme herauszuarbeiten. Darauf aufbauend wird drittens anhand ausgewählter Parameter dargestellt, wie sich Georgien seit 2003 gewandelt hat. Der Beitrag schließt mit einem Fazit über Veränderungen und Kontinuitäten in Georgiens Staatlichkeit ab.

*Throughout the 1990s the Black Sea republic of Georgia was often considered as an example of state failure. Unresolved territorial conflicts, economic problems and state institutions in a precarious condition undoubtedly contributed to a severe crisis in Georgia. In 2003 the so-called “Rose Revolution” sparked an upheaval in the former Soviet republic, which attracted high international attention: The long-time President Eduard Shevardnadze stepped down, reacting to street protests against the falsification of parliamentary elections. His successor Mikheil Saakashvili raised high expectations both in Georgia and abroad. He proclaimed a state-building project based on a western role model and brought a new generation of politicians to power. This article systematically assesses the implications of the upheaval in Georgia. The main question discussed is, how Georgian statehood has changed in the decade following the “Rose Revolution”. The first step will be to review the discourse on state failure and derive an analytical framework for the study. Secondly, the Georgian statehood under Shevardnadze will be analysed in order to determine the basic conditions at the time Saakashvili took office. Thirdly, based on this, the change in Georgia since 2003 will be mapped along selected parameters. The article closes with conclusions on change and continuity in Georgian statehood.*

## 1. Hintergrund und Fragestellung

Die Schwarzmeerrepublik Georgien wurde im Laufe der neunziger Jahre vielfach als drastisches Beispiel für Staatszerfall im postsowjetischen Raum bezeichnet (vgl. Lieven 2001; Nodia 2002; Demetriou 2003). Ungelöste Territorialkonflikte, wirtschaftliche Probleme, weit verbreitete Korruption und ein prekärer Zustand der Staatsorgane haben das Land zweifellos in eine schwere Krise geführt. Im November 2003 erfolgte in Georgien mit der sogenannten „Rosenrevolution“ ein einschneidender Umbruch, der international für großes Aufsehen sorgte: Der langjährige Präsident Eduard Schewardnadse trat nach ausufernden Straßenprotesten gegen Fälschungen bei den Parlamentswahlen zurück. Nachdem er Anfang der neunziger Jahre vielfach als Hoffnungsträger in turbulenten Zeiten gegolten hatte, wurde er nunmehr für die wirtschaftliche und soziale Misere der Schwarzmeerrepublik mitverantwortlich gemacht. Sein Nachfolger Michail Saakaschwili weckte im In- und Ausland hohe Erwartungen. Er erklärte ein Staatsaufbauprojekt nach westlichem Vorbild zum obersten Ziel und brachte eine neue Generation von Politikern und Politikerinnen an die Schalthebel der Macht (vgl. Wheatley 2005; Mitchell 2009).

In diesem Beitrag werden die Auswirkungen der „Rosenrevolution“ systematisch erfasst. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie sich die georgische Staatlichkeit in der Dekade seit dem Machtwechsel verändert hat.<sup>1</sup> In einem ersten Schritt wird daher zunächst auf den Staatszerfallsdiskurs eingegangen und ein Analyserahmen für die weiteren Untersuchungen abgeleitet. Zweitens folgt eine Analyse der georgischen Staatlichkeit in der Schewardnadse-Ära, um die Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt von Saakaschwilis Machtübernahme herauszuarbeiten. Darauf aufbauend wird drittens anhand ausgewählter Parameter dargestellt, wie sich Georgien seit 2003 gewandelt hat. Der Beitrag schließt mit einem Fazit über Veränderungen und Kontinuitäten in Georgiens Staatlichkeit ab.

## 2. Staatszerfallsdiskurs und Analyserahmen

Seit Ende des Ost-West-Konflikts hat Staatszerfall erhöhte Aufmerksamkeit erhalten. Nachdem das Phänomen zunächst in erster Linie als regionale Herausforderung galt, fand unter dem Eindruck der Terroranschläge vom 11. September 2001 ein Gesinnungswandel statt: Staatszerfall wurde nunmehr zu einer zentralen Herausforderung der internationalen Politik erklärt. Nach Ansicht vieler Autoren und Autorinnen unterstrichen die Anschläge, dass auch aus regionalen Krisenherden – in diesem Fall Afghanistan – globale Risiken entstehen können (vgl. Schneckener 2006: 10; Wolff 2011: 954f.). Die erhöhte Aufmerksamkeit der vergangenen Jahre hat sich auch in einem deutlichen Anstieg der politikwissenschaftlichen Literatur zum Thema niedergeschlagen.<sup>2</sup> Wer sich auf die Suche nach einer Definition von Staatszerfall begibt, stößt in diesem Diskurs rasch auf eine Vielzahl von Begriffen. So wird beispielsweise von fragilen Staaten, schwachen

---

1 Dieser Beitrag baut auf vorherige Arbeiten des Autors zum Thema auf (Wetzinger 2009, Wetzinger 2010).

2 Hervorzuheben sind unter anderem die Arbeiten von Milliken/Krause (2003), Rotberg (2004) und Schneckener (2006). Ein guter Überblick über den Diskurs findet sich bei Wolff (2011).

Staaten, erodierenden Staaten, „failed states“ oder „states at risk“ gesprochen – Begriffe, die zudem kaum einheitlich verwendet werden. Trotz dieses „babylonischen Sprachgewirr[s]“ (Klemp/Poeschke 2005: 23) besteht weitgehende Einigkeit über die zentralen Charakteristika des Phänomens (vgl. Gravingholt et al. 2012: 5).

Von Staatszerfall wird in der Regel gesprochen, wenn Staaten nicht mehr in der Lage sind, elementare Leistungen aufrechtzuerhalten (vgl. Milliken/Krause 2003: 4; Rotberg 2004: 2f.). Diese Leistungen werden häufig anhand von drei Funktionen bzw. Dimensionen konzeptualisiert: Von besonderer Bedeutung ist dabei erstens die Sicherheitsfunktion (1), die ein staatliches Gewaltmonopol voraussetzt. Dem Staat wird hier eine zentrale Rolle als Garant für Sicherheit nach innen und außen attestiert. Parallel dazu stellt sich zweitens entlang der sogenannten Wohlfahrtsfunktion (2) die Frage, wie weit es einem Staat gelingt, einen berechenbaren Rahmen für Wirtschaftsentwicklung zu schaffen und Transferleistungen zu implementieren.<sup>3</sup> Darüber hinaus ist drittens die Legitimitätsfunktion (3) staatlicher Herrschaft hervorzuheben, die vielfach mit dem Grad der Demokratisierung verknüpft wird.<sup>4</sup> Damit ein Staat derartige Funktionen erfüllen kann, ist in Anlehnung an Max Weber ein legitimes Gewaltmonopol auf dem Staatsterritorium Grundvoraussetzung (vgl. Wolff 2011: 960).

Einschränkungen in den genannten Staatsfunktionen treten in der Praxis in unterschiedlichen Konfigurationen auf. In der Forschung wurde daher versucht, Kategoriensysteme auszuarbeiten und unterschiedliche Stufen von Staatlichkeit zwischen konsolidierten und gescheiterten Staaten zu definieren<sup>5</sup> (vgl. Rotberg 2004; Schneckener 2006). Damit stellt sich unweigerlich die Frage, anhand welcher Parameter diese Staatsfunktionen bei einem konkreten Fallbeispiel untersucht werden können. Einen Anhaltspunkt dafür bieten Indikatoren, die im Rahmen des „States at Risk“-Projekts der deutschen „Stiftung Wissenschaft und Politik“ ausgearbeitet wurden (Schneckener 2006). Ähnliche Ansätze finden sich auch bei Martin Malek (2006) und in bestehenden Studien zu Georgien (vgl. Huber 2004; Jawad 2005; Halbach 2006). Die Parameter aus den hier genannten Untersuchungen lassen sich im Kern wie folgt zusammenfassen:

|                      |   |
|----------------------|---|
| Sicherheitsfunktion  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Territoriale Integrität und staatliches Gewaltmonopol</li> <li>● Zustand des staatlichen Sicherheitsapparates</li> </ul> |
| Wohlfahrtsfunktion   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sozioökonomische Entwicklung</li> <li>● Staatshaushalt und öffentliche Leistungen</li> </ul>                             |
| Legitimitätsfunktion | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Demokratieentwicklung</li> <li>● Informelle Strukturen und Korruption</li> </ul>   |

Ein Blick auf den Diskurs zum Thema macht deutlich, dass implizit oder explizit häufig ein demokratischer Staat westlicher Prägung als Maßstab für Staatszerfall herangezogen wird. Es ist allerdings fraglich, ob dieses Staatsmodell ohne weiteres in andere Weltregionen übertragen werden kann (vgl. Risse/Lehmkuhl 2007: 144). Für die vorliegende Untersuchung zu Georgien

<sup>3</sup> Diese Dimension wird teilweise auch als Kapazitätsfunktion bezeichnet.

<sup>4</sup> Vgl. verschiedene Ansätze zu den genannten Dimensionen unter anderem bei Milliken/Krause (2003), Schneckener (2006), Call (2010) und Gravingholt et al. (2012).

<sup>5</sup> Dabei zeigt sich, dass ein völliger Kollaps in der Praxis eher die Ausnahme ist.

erscheint eine Analyse anhand der genannten Parameter jedoch aus zwei Gründen zweckmäßig: Erstens haben sich die Staatsführungen unter Eduard Schewardnadse und Michail Saakaschwili rhetorisch stets zum Aufbau eines demokratischen Staates nach westlichem Vorbild bekannt (vgl. Czerwick/Rzchiladse 2003; Wetzinger 2010).<sup>6</sup> Ein sachlicher Vergleich dieser Rhetorik mit der politischen Praxis scheint in diesem Lichte sinnvoll. Zweitens ermöglichen die genannten Parameter ein differenziertes Bild über die tatsächlichen Kontinuitäten und Veränderungen in Georgien vor und nach der „Rosenrevolution“ – und damit über Saakaschwilis Staatsaufbauprogramm. Im Vordergrund steht dabei in erster Linie ein innergeorgischer Vergleich entlang der Zeitachse. Zentrales Ziel ist damit nicht die Erfassung von Abweichungen im Vergleich zu einem liberaldemokratischen Staatsmodell, sondern des Wandels seit der Schewardnadse-Ära, die gleichsam zum grundlegenden Maßstab für Kontinuität und Veränderung wird.

Im folgenden Schritt wird daher die georgische Staatlichkeit gegen Ende der Schewardnadse-Ära anhand der genannten Parameter untersucht, um die Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt von Saakaschwilis Machtübernahme herauszuarbeiten. Darauf aufbauend wird dargestellt, wie sich Georgien seit 2003 gewandelt hat. Mit dieser systematischen Gegenüberstellung geht der vorliegende Beitrag über bisherige Arbeiten zum Thema hinaus: Einschlägige Studien erschienen zum Teil vor der „Rosenrevolution“ (vgl. Nodia 2002; Demetriou 2003). Erhebungen nach diesem Machtwechsel konnten lediglich erste Tendenzen der Saakaschwili-Ära berücksichtigen (vgl. Huber 2004; Jawad 2005; Halbach 2006). Der Untersuchungszeitraum der vorliegenden Arbeit umfasst die bisherige Amtszeit Saakaschwilis bis zu den georgischen Parlamentswahlen im Oktober 2012.<sup>7</sup> Wenngleich auch externe Einflüsse negative Auswirkungen auf die genannten Staatsfunktionen haben können (vgl. Schneckener 2006), stehen in diesem Beitrag innenpolitische Determinanten im Vordergrund.<sup>8</sup>

### 3. Georgien unter Eduard Schewardnadse

Im Folgenden wird Georgien unter Eduard Schewardnadse entlang der eingangs definierten Staatsfunktionen untersucht. Im Vordergrund steht dabei die Phase unmittelbar vor der „Rosenrevolution“, um die zentralen Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt von Saakaschwilis Machtübernahme herauszuarbeiten.

---

6 Auch in der Außenpolitik wurde eine starke Westorientierung verfolgt (vgl. Wetzinger 2011).

7 Der Urnengang vom Oktober 2012 hat mit einer Wahlniederlage Saakaschwilis einen Umbruch eingeleitet (vgl. Wetzinger 2013). Wenngleich sich damit bereits erste Neuerungen abzeichnen, ist es für eine umfassende Aufarbeitung dieser Phase noch zu früh.

8 Eine Berücksichtigung externer Einflüsse würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Siehe zu den Außenbeziehungen ausführlicher Wetzinger (2011).

### 3.1 Sicherheitsfunktion

#### 3.1.1 Territoriale Integrität und staatliches Gewaltmonopol

Georgien sah sich unter Schewardnadse mit signifikanten Einschränkungen der territorialen Integrität konfrontiert. Rund 20 Prozent des völkerrechtlich zur Schwarzmeerrepublik gehörenden Gebiets entzogen sich der Kontrolle der Zentralregierung in Tiflis (Halbach 2006: 230). Davon betroffen waren erstens die Landesteile Abchasien und Südossetien, die zu Sowjetzeiten über Autonomie verfügt hatten. Die Gebiete sagten sich zu Beginn der neunziger Jahre in blutigen Sezessionskriegen von Georgien los. Mit Rückendeckung aus Russland begannen sie, staatsähnliche Strukturen aufzubauen, ohne jedoch international anerkannt zu werden (vgl. Lynch 2006: 35). Wenngleich die Konflikte in Folge vielfach als „eingefroren“ bezeichnet wurden, drohte stets die Gefahr einer neuen Eskalation und eine Lösung war nicht in Sicht (vgl. Reisner 2005: 31). Parallel dazu entzog sich zweitens das vom Lokalpotentaten Aslan Abaschidse beherrschte Adscharien dem zentralstaatlichen Zugriff. Im Unterschied zu Abchasien und Südossetien war es hier allerdings nicht zu einem offenen Sezessionskrieg gekommen (vgl. International Crisis Group 2004).

Die ungelösten Konflikte führten auch dazu, dass das staatliche Gewaltmonopol dauerhaft von paramilitärischen Gruppierungen untergraben wurde<sup>9</sup> und wichtige Abschnitte der Außengrenzen jenseits der zentralstaatlichen Kontrolle lagen. Das betraf insbesondere den georgisch-russländischen Grenzverlauf im Bereich Abchasien und Südossetien und das an die Türkei angrenzende Adscharien, das einen strategisch bedeutsamen Knoten für Handel und Energielieferungen in der Schwarzmeerregion darstellt (vgl. International Crisis Group 2004). Der „georgische Zoll [hatte damit] kaum Zugriff auf die Grenzgebiete zu den beiden Ländern, die im Außenhandel Georgiens dominieren“ (Halbach 2006: 232) und verlor wichtige Einnahmequellen. Im Schatten des Staates entwickelte sich unterdessen ein blühender informeller Sektor. Georgien avancierte zu einem zentralen Transitland für Schmuggel in der Region (vgl. Cornell 2003).

#### 3.1.2 Zustand des staatlichen Sicherheitsapparates

Der staatliche Sicherheitsapparat war jedoch kaum in der Lage, derartigen Herausforderungen entgegenzutreten. Vielmehr wird von einer offenen Beteiligung der Sicherheitskräfte an informellen Geschäften im Schatten des Staates ausgegangen (Darchiashvili 2003: 2; Engvall 2012: 19f.). Der Sicherheitssektor setzte sich vor der „Rosenrevolution“ aus einer Fülle von teilweise rivalisierenden Machtzentren mit unklar abgegrenzten Verantwortlichkeiten zusammen und litt an chronischer Unterfinanzierung (vgl. Darchiashvili 2003). Dieser Mangel an budgetären Mitteln hatte schwerwiegende soziale und sicherheitspolitische Folgen: In der Armee sorgten beispielsweise desolate Unterkünfte, Mangelernährung und Misshandlungen für mehrere Meutereien. Wiederholt kamen Fälle von Veräußerung von Militärmaterial aus staatlichen Depots und Beteiligung

<sup>9</sup> Hier sind insbesondere abchasische und südossetische Verbände hervorzuheben, die um die Jahrtausendwende 5.000 (Abchasien) beziehungsweise 2.000 (Südossetien) Mitglieder erreicht haben dürften (Feinberg 1999: 29f.). Daneben traten auch in anderen Regionen nichtstaatliche Gewaltakteure auf den Plan (vgl. Darchiashvili 2003: 19ff.).

an Schmuggel ans Tageslicht (vgl. Feinberg 1999: 20ff.). Auch im Polizeiapparat wurde ein breit gefächertes Repertoire an informellen Abschöpfungsmöglichkeiten geschaffen: von Schmuggel im Umfeld der Konfliktgebiete über die Errichtung von Straßensperren zur „Besteuerung“ von Autofahrern und Autofahrerinnen für vermeintliche Vergehen. Sicherheit wurde damit zusehends privatisiert und zu einem käuflich erwerbbares Gut auf Widerruf (vgl. Hensell 2008; Darchiashvili 2003).

### **3.2 Wohlfahrtsfunktion**

#### **3.2.1 Sozioökonomische Entwicklung**

Neben dieser sicherheitspolitischen Problemlage stand Schewardnadse vor ernst zu nehmenden sozioökonomischen Herausforderungen. Nachdem die Schwarzmeerrepublik zu kommunistischen Zeiten für einen vergleichsweise hohen Lebensstandard bekannt gewesen war, brachte der Zerfall der Sowjetunion einen drastischen Wirtschaftskollaps mit sich. Georgien sah sich mit einer Hyperinflation und einem Einbruch des Bruttoinlandsprodukts (BIP) konfrontiert, der im postsowjetischen Raum seinesgleichen sucht (vgl. Herzig 1999: 123; Jank 2002: 16f.). Trotz einer graduellen Stabilisierung ab Mitte der neunziger Jahre hat sich das Land vor der „Rosenrevolution“ nur bedingt von diesem Kollaps erholt. Die „European Bank for Reconstruction and Development“ schätzt das BIP Georgiens im Jahr 2002 auf lediglich 38 Prozent des Niveaus von 1989 (EBRD 2004: 56). Einschlägige Studien gehen von einer Arbeitslosigkeit von bis zu 30 Prozent aus (vgl. UNDP 2002). Laut offiziellen Angaben lebten zu diesem Zeitpunkt knapp über 50 Prozent der Bevölkerung unter der Armutsgrenze und rund 15 Prozent in extremer Armut (UNDP 2004: 21).

Die Schwarzmeerrepublik wurde damit zum Schauplatz zunehmender sozialer Ungleichheit. Während formalrechtlich ein Rahmen für den Aufbau einer freien Marktwirtschaft auf den Weg gebracht wurde (vgl. Jank 2002: 27), gelang es einer kleinen Elite, in umstrittenen Privatisierungsverfahren beachtliche Ressourcen zu akkumulieren.<sup>10</sup> Politische Rückendeckung wurde dabei für erfolgreiche unternehmerische Aktivitäten zum entscheidenden Faktor. Zwei georgische Expertinnen halten dazu fest: „[I]n effect private property and private economic activities are [...] broadly based on political-clientelist protection rather than on the rule of law and legal machinery“ (Muskhelishvili/Akhvlediani 2003: 10). Das dadurch angespannte Wirtschaftsklima stieß wiederholt auf Kritik und führte zum Unmut von ausländischen Investoren und internationalen Finanzinstitutionen (vgl. Huber 2004: 58).

#### **3.2.2 Staatshaushalt und öffentliche Leistungen**

Georgien war in der Schewardnadse-Ära darüber hinaus durch chronisch leere Staatskassen gekennzeichnet. Staatseinnahmen, die wesentlich für die Handlungsfähigkeit des Staates sind, blieben im Vergleich mit den anderen postsowjetischen Republiken auf einem sehr niedrigen Niveau:

---

<sup>10</sup> Diese Privatisierungsverfahren wurden von Vorwürfen des Insiderhandels und der Korruption überschattet (vgl. Herzig 1999: 128f.).

Zwischen 1996 und 2002 erzielte Georgien Staatseinnahmen zwischen 14 und 16 Prozent des BIP. Demgegenüber erreichten die baltischen Staaten, Ukraine und Russland zwischen 30 und 40 Prozent (vgl. Bönker 2003: 86ff.). Es wurde ein äußerst komplexes Steuersystem geschaffen, das laufenden Veränderungen unterlag und sich zu einem widersprüchlichen Rahmenwerk entwickelte (vgl. Guledani 2005: 120f.). Geschäftstreibende zogen es vor diesem Hintergrund oftmals vor, keine Steuern zu zahlen, was sich in einer ausufernden Schattenwirtschaft manifestierte. Georgien fand sich damit in einer fortdauernden Budgetkrise wieder, sodass gegen Ende der Schewardnadse-Ära bereits vor einem Staatsbankrott gewarnt wurde (vgl. Muskhelishvili/Akhvlediani 2003: 11f.).

Diese angespannte Lage wirkte sich negativ auf die Fähigkeit aus, öffentliche Leistungen zur Verfügung zu stellen. Nachdem der sowjetische Staat eine relativ breite Palette an Wohlfahrtsleistungen geboten hatte, folgte in Georgien nach dem Zusammenbruch ein ungeordneter Rückzug (Collier/Way 2004). Die Auswirkungen der leeren Staatskassen auf den Sicherheitsapparat wurden bereits erwähnt. Doch auch das Gesundheits- und Sozialsystem befand sich in einer außerordentlich prekären Lage. Parallel dazu kam es zu einem sichtbaren Zerfall der Infrastruktur und zu Engpässen bei der Energieversorgung (vgl. Halbach 2006: 236; UNDP 2008: 10). Vor dem Hintergrund der hier skizzierten Kombination aus geschwächter Wirtschaft und kaum vorhandenen öffentlichen Leistungen ist es jedenfalls wenig überraschend, dass sich Themen wie Armut, Arbeitslosigkeit und niedrige Einkommen zu den dringlichsten Sorgen der Bevölkerung entwickelten (vgl. UNDP 2002: 13).<sup>11</sup>

### 3.3 Legitimitätsfunktion

#### 3.3.1 Demokratieentwicklung

Parallel dazu stand die Staatsführung vor der Herausforderung, eine politische Neuordnung auf den Weg zu bringen. Mit der 1995 verabschiedeten Verfassung wurde in Georgien ein präsidentielles System eingerichtet,<sup>12</sup> das formal den Rahmen für eine mögliche demokratische Entwicklung schuf (vgl. Getsadze/Nodia 2003: 8; Herzig 1999: 24). Während sich Schewardnadse rhetorisch einer Demokratisierung verschrieb, bewegte sich die Schwarzmeerrepublik in der politischen Praxis in einer Grauzone zwischen Demokratie und Autokratie (vgl. Czerwick/Rzchiladse 2003). Besonders deutlich wird dies bei einem Blick auf die Entwicklung von Wahlen, die selbst in eng gefassten Demokratiebegriffen eine entscheidende Rolle spielen. Hier herrscht weitgehend Einigkeit, dass Manipulationen im Laufe der neunziger Jahre deutlich zugenommen haben. Bei den Parlamentswahlen im November 2003, die in den Sturz Schewardnadses mündeten, wurde diesbezüglich ein Höhepunkt erreicht. Zentrales Ziel der politischen Elite war damit nicht die Etablierung demokratischer Grundsätze, sondern der eigene Machterhalt (vgl. Wheatley 2004).

<sup>11</sup> In der öffentlichen Meinung rangierten sie sogar vor traditionell hochrangigen Themen wie den Konfliktgebieten und dem Verhältnis zu Russland (vgl. UNDP 2002: 13).

<sup>12</sup> Die Verfassung sah eine horizontale Gewaltenteilung zwischen Exekutive, Legislative und Judikative vor und wurde in ihren Grundzügen oftmals mit dem Regierungssystem der USA verglichen (vgl. Getsadze/Nodia 2003: 9).

Dennoch befand sich die Schwarzmeerrepublik in Fragen der politischen Freiheiten nicht auf den letzten Rängen im postsowjetischen Raum. So verfügte Georgien beispielsweise über eine lebhaftere Zivilgesellschaft und eine vergleichsweise freie Medienlandschaft. Diese Faktoren haben wesentlich zur Mobilisierung gegen Schewardnadse im November 2003 beigetragen (vgl. Broers 2003). Der Umsturz untermauerte deutlich die Legitimitätskrise, in der sich Schewardnadse gegen Ende seiner Amtszeit befand. Es spricht allerdings einiges dafür, dass diese Delegitimierung nicht in erster Linie auf einen Mangel an Demokratie zurückzuführen ist. Vielmehr machte sich nach anfänglich großen Erwartungen vermehrt Ernüchterung über den Begriff „Demokratie“ breit, da eben jene „Demokratie“ für die prekäre Lage verantwortlich gemacht wurde. Weitaus entscheidender für den Vertrauensverlust scheint vor diesem Hintergrund, dass Georgien kaum in der Lage war, elementare Funktionen in den Bereichen Sicherheit und Wohlfahrt zu erfüllen (vgl. Halbach 2006: 237; Czerwick/Rzchiladse 2003: 1093f.).

### 3.3.2 Informelle Strukturen und Korruption

Neben formalstaatlichen Institutionen spielen in Georgien informelle Strukturen seit langem eine wichtige Rolle. Politik folgt in der Schwarzmeerrepublik „nicht dem öffentlichen Ausgleich verschiedener [...] Parteien, sondern informellen, personenbezogenen Netzwerken mit schwer durchschaubaren gegenseitigen Verpflichtungen und Interessen“ (Reisner 2008: 43). Diese Vermischung von formalstaatlichen Institutionen mit informellen Regelungsmechanismen wird häufig als „hybride Staatlichkeit“ bezeichnet (vgl. Wheatley/Zürcher 2008). Im Laufe der neunziger Jahre konnte sich gut ein halbes Dutzend informeller „Klans“ etablieren und Einflusssphären in Wirtschaft und Gesellschaft abstecken. Die Netzwerke behielten ein wesentliches Maß an Autonomie und befanden sich in einem fortgesetzten Machtkampf um Einfluss und Ressourcen. Schewardnadse balancierte in einem laufenden Drahtseilakt die unterschiedlichen Lager gegeneinander aus und sorgte dafür, dass keine Gruppierung zu einflussreich werden konnte. Im Austausch für politische Rückendeckung gewährte er weitgehend freie Hand bei der Akkumulation von Ressourcen (vgl. Stefes 2006; Wheatley 2005). Dennoch gelang es dem georgischen Präsidenten nie, diesen Prozess zur Gänze zu kontrollieren – mit dem Ergebnis einer „fragile[n] Stabilität“ (Christophe 2005: 83).<sup>13</sup>

Das Resultat lässt sich mit Wheatley wie folgt zusammenfassen: „Government bodies literally became the private fiefdoms of informal networks and families“ (Wheatley 2005: 110). In Form von pyramidenartig organisierten Patron-Klientel-Beziehungen gelang es den „Klans“ Berichten zufolge, umfangreiche Ressourcen abzuschöpfen und Gelder gleichsam in die obersten Etagen zu pumpen (Stefes 2006: 100; Engvall 2012: 16). Diese Geldflüsse lassen sich am Beispiel des Verkaufs von Posten im Staatsapparat illustrieren:<sup>14</sup> Um einen derartigen Posten zu erlangen, nahmen interessierte Personen häufig Schulden auf. Nachdem Löhne außerordentlich niedrig waren, mussten derartige Investitionen anschließend durch alternative Einkommensquellen wieder hereingebracht werden – ein handfester Anreiz für Korruption und andere kriminelle

---

<sup>13</sup> Gegen Ende seiner Amtszeit konnte er seiner Funktion als zentraler „power broker“ immer weniger gerecht werden, was sich in einem wachsenden Kontrollverlust manifestierte (Cheterian 2008: 693).

<sup>14</sup> Zu erwerben waren Berichten zufolge etwa Anstellungen in Steuer- und Zollbehörden, Polizei und Justiz. Die Preise bewegten sich dabei mutmaßlich zwischen 500 und 50.000 US-Dollar (Wheatley 2005: 105)

Machenschaften. Die übergeordneten Patrone verlangten von ihrer Klientel einen Anteil an den informell eingetriebenen Geldern. Das Ergebnis war ein Geldfluss von der Bevölkerung bis in die höchsten Etagen der Netzwerke (Stefes 2006: 100f.; Engvall 2012: 16ff.).

Korruption wurde damit das „allen Institutionen zu Grunde liegende Rationalitätsprinzip“ (Christophe 2000: 72), das deren Fortbestand durch die Akkumulation von Ressourcen sicherte. Ein Eckstein dieser Strategie war die Schaffung eines komplexen und bisweilen widersprüchlichen gesetzlichen Regelwerks.<sup>15</sup> Diese unübersichtlichen Rahmenbedingungen machten es beispielsweise für Geschäftstreibende unmöglich, ohne informelle Zahlungen und Unterstützung eines Patrons ihrer Tätigkeit nachzugehen (Wheatley 2005: 106; Timm 2012: 171f.). Die „alle Ebenen von Staat und Gesellschaft durchdringende Korruption“ wurde so zum „Hauptproblem des Landes“ an der „Schnittstelle zwischen der staatlichen Sicherheits-, Wohlfahrts- und Legitimationsfunktion“ (Halbach 2006: 240). Einen Hinweis auf das Ausmaß offenbart der jährliche „Corruption Perceptions Index“ von Transparency International. Georgien belegte hier einen der hintersten Ränge: In der Bewertung der NGO erreichte die Schwarzmeerrepublik im Jahr 2003 Platz 124 von 133 untersuchten Ländern (Engvall 2012: 14).

### 3.4 Zwischenfazit: Georgiens Staatlichkeit unter Eduard Schewardnadse

Dieser Überblick über die Staatsfunktionen Sicherheit, Wohlfahrt und Legitimität hat gezeigt, dass sich Georgien vor der „Rosenrevolution“ mit signifikanten Einschränkungen in allen drei genannten Dimensionen konfrontiert sah. Erstens wurden territoriale Integrität und Gewaltmonopol der Schwarzmeerrepublik durch ungelöste Konflikte unterlaufen, womit eine Kernkomponente von Staatlichkeit in Frage gestellt wurde. Zweites hatte sich Georgien vom drastischen Wirtschaftskollaps der frühen neunziger Jahre kaum erholt. Geringe Staatseinnahmen wirkten sich unweigerlich negativ auf öffentliche Leistungen aus. Drittens sah sich Schewardnadse gegen Ende seiner Amtszeit mit einer Legitimitätskrise konfrontiert. Dafür war jedoch weniger ein Mangel an Demokratie als Unmut über die prekäre wirtschaftliche und soziale Lage verantwortlich. Vor diesem Hintergrund ist jedenfalls wenig überraschend, dass Georgien im Betrachtungszeitraum oftmals als Beispiel für Staatszerfall zitiert wurde. Doch hinter der Fassade eines geschwächten Staates haben sich informelle Institutionen in Georgien als außerordentlich dauerhaft und handlungsfähig erwiesen. Das Ergebnis war eine faktische Informalisierung des Staates: Politische Ämter wurden von den „Klans“ gekapert, deren primäres Interesse in der Akkumulation von Ressourcen lag und die de facto alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens durchdrangen. Barbara Christophe ortet hier ein „Nebeneinander von Staatszerfall und allgegenwärtiger staatlicher Willkürmacht“ (Christophe 2005: 64f.). Nicht zuletzt, da Schewardnadse die Machtkämpfe der verschiedenen Lager nie zur Gänze kontrollieren konnte, war dieses System durch eine fortwährende Instabilität geprägt.

<sup>15</sup> Diese Taktik wurde bereits beim Steuersystem ersichtlich.

#### **4. Georgien unter Michail Saakaschwili**

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Michail Saakaschwili zum Zeitpunkt seiner Machtübernahme vor großen politischen Herausforderungen stand. Er proklamierte ein Staatsaufbauprojekt nach westlichem Vorbild und weckte im In- und Ausland große Erwartungen. Mit ihm gelangte eine junge Generation von Politikern und Politikerinnen an die Schaltel der Macht, die auf rasche und weitreichende Reformen setzte (vgl. Wheatley 2005; Mitchell 2009; Matusiak 2012). Die Ergebnisse dieses Staatsaufbauprojekts werden im Folgenden genauer untersucht.

##### **4.1 Sicherheitsfunktion**

###### **4.1.1 Territoriale Integrität und staatliches Gewaltmonopol**

Saakaschwili setzte es sich zum obersten Ziel, die territoriale Integrität Georgiens wiederherzustellen und das Gewaltmonopol auszuweiten. Die Stärkung dieser Kernfunktion von Staatlichkeit wurde als Voraussetzung für alle anderen Reformen gesehen (vgl. Sigwart 2007: 86). Einen Erfolg konnte Saakaschwili diesbezüglich im Jahr 2004 in Adscharien erzielen: Mit der Organisation von Protesten und einer Militärblockade gelang es, den Lokalpotentaten Aslan Abaschidse zum Rückzug zu zwingen. Nachdem die Zentralregierung jahrelang keinen Zugriff auf die strategisch bedeutsame Region an der Grenze zur Türkei gehabt hatte, sicherte sich Saakaschwili per Verfassungsgesetz weitreichenden Einfluss (vgl. International Crisis Group 2004; Lynch 2006: 27f.). Damit konnten die neuen Machthaber eine signifikante Stärkung der territorialen Integrität erzielen.

Als weitaus schwieriger erwies sich die Lage hingegen in den Sezessionskonflikten um Abchasien und Südossetien, wo der Sturz Abaschidses mit Besorgnis beobachtet wurde. Öffentlich betonte Saakaschwili, dass eine Konfliktlösung ausschließlich mit friedlichen Mitteln erfolgen könne (vgl. Sigwart 2007: 84). In der politischen Praxis dominierten drei Elemente, die diese Proklamation teilweise konterkarierten: Erstens versuchte die neue Staatsführung, den Einfluss Russlands in den Konfliktbearbeitungsstrukturen unter Ägide von UNO (Abchasien) und OSZE (Südossetien) zurückzudrängen. Russland spielte seit Beginn der neunziger Jahre eine wichtige Rolle in diesen Strukturen, wurde jedoch in Georgien als parteiisch zugunsten der Separatisten gesehen. Initiativen zu einer Neuordnung stießen international auf Zurückhaltung und blieben erfolglos. Zweitens setzte Saakaschwili auf den Aufbau von pro-georgischen Parallelregierungen in Abchasien und Südossetien, was zu einem deutlichen Anstieg von Spannungen beitrug. Drittens wurden in Verbindung mit einer offensiven Rhetorik wiederholt militärische Maßnahmen in den Konfliktgebieten durchgeführt<sup>16</sup> (vgl. International Crisis Group 2007a; International Crisis Group 2007b). Diese unweigerliche Verschlechterung der Beziehungen mündete im August 2008 schließlich in eine offene militärische Eskalation: Georgien startete einen militärischen Vorstoß auf Südossetien und wurde von Russland binnen weniger Tage in die Knie gezwungen. Seither

---

<sup>16</sup> Im Sommer 2004 startete die Zentralregierung eine erste Operation gegen Südossetien. Im Jahr 2006 folgte ein Vorstoß im abchasischen Kodori-Tal.

haben sich die Realitäten in den Konfliktgebieten nachhaltig verändert. Moskau hat Abchasien und Südossetien als unabhängige Staaten anerkannt und die Feldmissionen von OSZE und UNO wurden aufgelöst.<sup>17</sup> Die Chancen auf eine Annäherung sind nach dem Waffengang geringer denn je (vgl. Brzoska et al. 2008).

#### 4.1.2 Zustand des staatlichen Sicherheitsapparates

Nachdem sich der georgische Sicherheitsapparat in den neunziger Jahren in einer prekären Lage befand, definierte Saakaschwili eine Reform als entscheidende Komponente seines Staatsaufbauprogramms. Im Zuge eines Rationalisierungsprozesses wurden Doppelzuständigkeiten und die Anzahl der Machtzentren im Sicherheitsapparat reduziert (vgl. Lynch 2006: 29). Besonders drastische Maßnahmen ergriffen die neuen Machthaber bei der Polizeireform, die gerne als Erfolgsgeschichte angeführt wird. Mit umfassenden Entlassungen und strukturellen Neuordnungen konnten die informellen Abschöpfungspraktiken der Schewardnadse-Ära zurückgedrängt werden. In Verbindung mit diesen weitreichenden Eingriffen wurden Löhne erhöht sowie Ausbildung und Ausrüstung verbessert (vgl. Hensell 2008; Engvall 2012: 23f.).<sup>18</sup> Parallel dazu haben auch die georgischen Streitkräfte verstärkte Aufmerksamkeit erhalten. Die Militärausgaben stiegen in den Jahren nach der „Rosenrevolution“ rasant an<sup>19</sup> und Georgien investierte mit US-Unterstützung in Ausbildung und Ausrüstung der Streitkräfte. Vor dem Hintergrund eines angestrebten NATO-Beitritts beteiligte sich die Schwarzmeerrepublik aktiv an internationalen Militäroperationen in Afghanistan und dem Irak (vgl. Lynch 2006). Die forcierte Aufrüstung stieß wiederholt auf Kritik (vgl. International Crisis Group 2007c: 12) und hat die Beziehungen mit Abchasien und Südossetien belastet. Saakaschwili ist es allerdings gelungen, die umfangreichen informellen Abschöpfungspraktiken und die zunehmende Privatisierung des Sicherheitsapparates der Schewardnadse-Ära zurückzudrängen.

### 4.2 Wohlfahrtsfunktion

#### 4.2.1 Sozioökonomische Entwicklung

Georgien hatte sich zum Zeitpunkt der „Rosenrevolution“ nur bedingt von der Wirtschaftskrise der neunziger Jahre erholt. Die neue Staatsführung proklamierte in Wirtschaftsfragen eine radikale Liberalisierungspolitik und den formalen Rückzug des Staates, was bei internationalen Finanzinstitutionen auf positive Resonanz stieß. Firmengründungen wurden vereinfacht, Steuern gesenkt, Einfuhrzölle verringert und die Arbeitsgesetzgebung zugunsten von Unternehmen erleichtert (vgl. Urjumelashvili 2008). Parallel dazu führte Saakaschwili die bereits unter Schewardnadse begonnene Privatisierung von staatlichen Betrieben fort. Allein im Zeitraum zwischen 2004 und 2005 generierte die Zentralregierung höhere Privatisierungseinnahmen als in der gesamten

<sup>17</sup> Die EU ist inzwischen mit einer Monitoringmission (EUMM) präsent, der jedoch nur ein eingeschränktes Mandat zukommt.

<sup>18</sup> Dennoch wurde in Teilbereichen Kritik geübt. So drangen beispielsweise wiederholt Berichte über Misshandlungen in Polizeigewahrsam an die Öffentlichkeit (vgl. Cheterian 2008: 701).

<sup>19</sup> Die Militärausgaben wurden von 71,7 Millionen US-Dollar im Jahr 2002 auf knapp über eine Milliarde US-Dollar im Jahr 2007 angehoben. Seit dem Krieg mit Russland im Jahr 2008 ist ein gradueller Rückgang zu beobachten (SIPRI 2013).

vorigen Dekade (Berulava 2008: 42f.). Georgien konnte vor diesem Hintergrund zwischenzeitlich einen eindrucksvollen Anstieg des BIP und zunehmende Auslandsdirektinvestitionen für sich verbuchen.<sup>20</sup> Das BIP blieb jedoch noch immer deutlich unter dem Niveau von 1989 (vgl. EBRD 2012: 115).

Die vorangetriebene Wirtschaftsliberalisierung schlug sich positiv in einschlägigen Rankings nieder, etwa dem zwölften Platz im jährlichen „Doing Business“-Bericht der Weltbank im Jahr 2011 (Engvall 2012: 29). Doch können derartige Rankings kaum über einige Problembereiche hinwegtäuschen: Erstens sorgten wie bereits in den neunziger Jahren Berichte über Unregelmäßigkeiten bei den Privatisierungsverfahren für Unmut. Im Zentrum steht dabei der Vorwurf, dass es lediglich zu einer Umverteilung der Ressourcen zugunsten der neuen Elite gekommen sei (vgl. International Crisis Group 2007c; Berulava 2008: 43). Zweitens wurde wiederholt auf die unzureichende Unabhängigkeit der Justiz und den mangelnden Schutz von Privateigentum hingewiesen. Es herrscht weitgehende Einigkeit, dass entsprechende Sicherheiten für Wirtschaftstreibende nur bedingt Geltung haben (vgl. Urjumelashvili 2008: 98f.; International Crisis Group 2007c: 16). Entgegen der proklamierten Wirtschaftsliberalisierung ist damit weiterhin Rückendeckung aus höchster staatlicher Ebene nötig, um in Georgien erfolgreich Geschäfte betreiben zu können.<sup>21</sup> Drittens ist der Anstieg des BIP nur eingeschränkt bei der Bevölkerung angekommen. Armut und Arbeitslosigkeit bleiben weiterhin auf einem hohen Niveau und haben sich zu strukturellen Problemen verfestigt. Diese prekäre Situation entwickelte sich zu politischem Sprengstoff für Saakaschwili, da sich die wirtschaftliche Lage durch die Auswirkungen der internationalen Krise und des Krieges mit Russland zuspitzte (vgl. de Waal 2010; MacFarlane 2011). Bei den Parlamentswahlen im Oktober 2012 erlitt Saakaschwili eine schwere Niederlage, die unter anderem auf die schwierige soziale Lage zurückzuführen ist (vgl. Wetzinger 2013).

#### **4.2.2 Staatshaushalt und öffentliche Leistungen**

Wie gezeigt, hatte Georgien in der Schewardnadse-Ära beachtliche Probleme, auf formalem Weg Staatseinnahmen zu generieren. Nach der „Rosenrevolution“ wurde es daher zu einem zentralen Ziel, die permanente Budgetkrise zu überwinden und neue Handlungsfähigkeit für den Staatsaufbau zu gewinnen.<sup>22</sup> Ein Kernpunkt dieser Reform war die Neuordnung des komplexen Steuersystems. Die Staatsführung reduzierte sowohl die Anzahl wie auch die Höhe der Steuern deutlich (vgl. Guledani 2005: 121; UNDP 2008: 19f.). In Verbindung mit einer konsequenten Eintreibungspolitik und einer Antikorruptionskampagne gelang es, die Steuereinnahmen von 13,9 Prozent des BIP im Jahr 2003 auf rund 25 Prozent in den Folgejahren zu erhöhen (GEPLAC 2009: 11). Die gewachsenen Einnahmen lassen darauf schließen, dass es gelungen ist, einen Großteil der Schattenökonomie zu beseitigen (UNDP 2008: 20). Ergänzt durch weitere Einkünfte – etwa aus Privatisierungsgeschäften – stieg das Staatsbudget deutlich an (vgl. Lynch 2006: 28f.).

---

20 Nach einem Anstieg des BIP von über neun Prozent in den Jahren 2005 und 2006 wurde 2007 mit 12,3 Prozent ein Höhepunkt erreicht (GEPLAC 2009: 3).

21 Interview des Autors mit Alexei Sekarev, Georgian–European Policy and Legal Advice Centre (Tiflis, September 2008). So wird beispielsweise von Unterstützung „nationaler Projekte“ berichtet, um endlosen und willkürlichen Kontrollen der Finanzpolizei zu entgehen (International Crisis Group 2007c: 16).

22 Interview des Autors mit Vladimir Papava, Georgian Foundation for Strategic and International Studies (Tiflis, September 2008).

Beim Generieren von Einnahmen griff die Staatsführung allerdings auch auf umstrittene Maßnahmen zurück: Beispielsweise wurde eine Reihe von hochrangigen Persönlichkeiten aus der Schewardnadse-Ära festgenommen und konnte sich durch Zahlungen in Millionenhöhe die Freiheit erkaufen. An der Rechtmäßigkeit dieser Schritte wurden wiederholt starke Zweifel geäußert (vgl. Wheatley 2005: 203). In Regierungskreisen schien sich die Meinung durchgesetzt zu haben, dass derartige Maßnahmen durch ein höheres Ziel – den Staatsaufbau – gerechtfertigt seien (International Crisis Group 2007c: 15).

Der Anstieg der zur Verfügung stehenden Ressourcen erhöhte den Handlungsspielraum der Staatsführung im Vergleich zur Schewardnadse-Ära. Dem neuen Regime gelang es, alte Schulden zu decken, ausständige Löhne und Pensionen auszuzahlen und die chronische Haushaltskrise der neunziger Jahre zu überwinden (vgl. Lynch 2006: 29). Auch die Stabilisierung der Energieversorgung und Investitionen in Infrastruktur werden vielfach als Erfolge genannt (vgl. International Crisis Group 2007c: 13; MacFarlane 2011: 8). Vor dem Krieg mit Russland im Jahr 2008 floss – wie gezeigt – ein hoher Anteil des Budgets in die Aufrüstung, was teilweise für Kontroversen sorgte. Maßnahmen zur sozialen Sicherung blieben trotz Anstiegs an Finanzmitteln in den letzten Jahren schwach ausgebildet (International Crisis Group 2007c: 14; de Waal 2010: 6). Durch die Folgen der internationalen Krise und des Krieges mit Russland erhöhte sich erneut der Druck auf den georgischen Staatshaushalt. Wenngleich nach außen ein geschäftsfreundliches Klima proklamiert wird, häufen sich seither Berichte über ein hartes Vorgehen der Finanzbehörden gegen Geschäftsleute, um zusätzliche Mittel zu lukrieren (vgl. de Waal 2010: 11-14; MacFarlane 2011: 7).

### 4.3 Legitimitätsfunktion

#### 4.3.1 Demokratieentwicklung

Das politische System Georgiens bewegte sich unter Schewardnadse in einer Grauzone zwischen Autokratie und Demokratie. Saakaschwili weckte hohe Erwartungen hinsichtlich einer Demokratisierung des Landes und verfügte nach der Machtübernahme über großen Rückhalt in der Bevölkerung (vgl. Matusiak 2012: 11). Doch Demokratisierung hatte entgegen einer anders lautenden Rhetorik der Staatsführung wenig Priorität (vgl. Mitchell 2009). Vielmehr strebte Saakaschwili nach einem „starken Staat“ und raschen Ergebnissen. Umstrittene Maßnahmen wurden dabei mit einem höheren „nationalen Interesse“ gerechtfertigt – dem Staatsaufbau.<sup>23</sup> Erstens wurde bereits kurz nach dem Machtwechsel eine kontroverse Verfassungsreform implementiert, die Saakaschwilis Position deutlich aufgewertet hat (vgl. Lanskoj/Areshidze 2008: 160). Die dafür vorgesehene Frist von einem Monat wurde nicht eingehalten (Reisner 2005: 12f.) und Abgeordnete des Parlaments sahen sich Berichten zufolge mit massivem Druck konfrontiert, den Entwurf abzusegnen (Mitchell 2009: 80). Zweitens reagierte Saakaschwili trotz einer gestärkten verfassungsrechtlichen Position äußerst harsch auf Kritik und griff in vielen Bereichen härter durch als sein Vorgänger. Die gewaltsame Niederschlagung von Protesten im Jahr 2007

<sup>23</sup> Interview des Autors mit Alexander Rondeli, Georgian Foundation for Strategic and International Studies (Tiflis, September 2008).

und erhöhter Druck auf Medien haben zu diesem Bild beigetragen. Parallel dazu hat die Zivilgesellschaft nach der „Rosenrevolution“ ihre Kontrollfunktion zum Teil eingebüßt, da wichtige Persönlichkeiten in die neue Führungsriege aufgestiegen sind (vgl. International Crisis Group 2007c; MacFarlane 2011: 8f.). Zentrale politische Entscheidungen wurden nur in einem kleinen Kreis von Vertrauten ohne öffentliche Debatte getroffen (vgl. de Waal 2010: 23).

Drittens sorgten teilweise Eingriffe der Staatsführung in Wahlen für Unmut. Die Saakaschwili-Führung konnte bei den Präsidentschafts- und Parlamentswahlen in den Jahren 2004 und 2008 breite Mehrheiten erzielen. Nachdem die Urnengänge 2004 von internationalen Beobachtern als relativ frei und fair bewertet worden waren, kam es 2008 zu einem deutlichen Anstieg an Manipulationen (vgl. Lansky/Areshidze 2008: 163f.). Die Parlamentswahlen im Oktober 2012 haben in dieser Hinsicht ein neues Kapitel geöffnet. Der Milliardär Bidsina Iwanischwili erklärte im Vorfeld überraschend seinen Eintritt in die Politik und verlieh der bis dato fragmentierten Opposition Auftrieb. Die Staatsführung übte massiven Druck auf ihn aus,<sup>24</sup> konnte den unerwarteten Wahlsieg des Herausforderers jedoch nicht verhindern. Die Niederlage ist unter anderem auf die prekäre sozioökonomische Lage und auf den Unmut mit dem bisherigen Regierungsstil Saakaschwilis zurückzuführen. Wenngleich die Stimmabgabe trotz einiger Probleme vergleichsweise positiv bewertet wurde, sollte nicht voreilig von einem demokratischen Durchbruch gesprochen werden: Georgien befindet sich nun in einer Phase der Kohabitation zwischen dem amtierenden Präsidenten Saakaschwili und dem neuen Premierminister Iwanischwili, die ernst zu nehmendes Spannungspotenzial bietet (vgl. Wetzinger 2013).

#### **4.3.2 Informelle Strukturen und Korruption**

Wie gezeigt, spielten im Georgien der Schewardnadse-Ära informelle Strukturen eine wichtige Rolle. Wenngleich mit der „Rosenrevolution“ eine jüngere Generation die Macht übernahm, erwiesen sich ausgeprägte informelle Organisationsstrukturen und Regelungsmechanismen als dauerhaft (vgl. Wheatley/Zürcher 2008: 26, Timm 2012: 175). Saakaschwili griff auf ein Netzwerk zurück, das aus Vertrauten aus seiner Zeit als Justizminister unter Schewardnadse und Kontakten aus dem NGO-Bereich besteht. Wenngleich diese Persönlichkeiten nicht immer formale Posten im Staatsapparat einnahmen, kam ihnen durch die Nähe zu Saakaschwili beachtliche informelle Macht zu (vgl. Wheatley/Zürcher 2008: 26). Damit bestimmen weiterhin informelle Beziehungen und weniger formale Positionen den tatsächlichen Einfluss (International Crisis Group 2008: 5f.). Wheatley und Zürcher (2008: 26) halten dazu fest:

„Overall, the formal hierarchical structure of power in Georgia is little changed since the Rose Revolution, as ultimate power rests with the president and those with formal or informal connections to him. Incentives to remain loyal to one's superior have therefore prevailed over incentives to obey formal rules, and informal directives still prevail over formal responsibilities within the state bureaucracy.“

---

24 Zwischenzeitlich wurde Iwanischwili beispielsweise die georgische Staatsbürgerschaft aberkannt.

Dennoch lassen sich auch Unterschiede im Vergleich zur Schewardnadse-Ära festmachen: Erstens spricht einiges dafür, dass die informellen Strukturen nach der „Rosenrevolution“ stärker zentralisiert wurden. Wie gezeigt waren die informellen Strukturen unter Schewardnadse durch eine Fragmentierung in rivalisierende Lager gekennzeichnet. Unter Saakaschwili herrschte hier stärkere Geschlossenheit, wenngleich durchaus unterschiedliche Sichtweisen zu einzelnen Sachfragen erkennbar waren.<sup>25</sup> Der innerste Kreis um den Präsidenten zeichnete sich auch nach dem Krieg mit Russland im August 2008 durch Zusammenhalt aus (vgl. International Crisis Group 2008: 5f.; Matusiak 2012: 18f.). Eine zweite wesentliche Neuerung kann hinsichtlich der Rolle von Korruption festgestellt werden. Schewardnadse hatte wenig Willen gezeigt, gegen die stark verankerte Korruption vorzugehen, da dies seine eigene Position gefährdet hätte. Im Gegensatz dazu wurde die Korruptionsbekämpfung unter Saakaschwili zu einem wichtigen Ziel. Auf den ersten Blick lassen sich hier beachtliche Erfolge feststellen: Georgien verbesserte seine Position im „Corruption Perceptions Index“ der NGO Transparency International vom abgeschlagenen Platz 124 im Jahr 2003 auf Platz 64 im Jahr 2011 (Engvall 2012: 14). Nachdem unter Schewardnadse im Staatsapparat de facto eine „Lizenz zur Korruption“ gegolten hatte, wurde dem Mittel- und Unterbau diese Lizenz mit der „Rosenrevolution“ im Wesentlichen entzogen (Wheatley/Zürcher 2008: 24). Damit konnten einige destruktive Auswirkungen der informellen Strukturen – etwa im Sicherheitsapparat – zurückgedrängt werden. Doch halten sich weiterhin hartnäckige Spekulationen über Korruption in den höheren Ebenen (vgl. Engvall 2012: 44f.).

## 5. Fazit: Georgiens Staatlichkeit zwischen Veränderungen und Kontinuitäten

Die vorliegende Untersuchung macht deutlich, dass Georgien unter Michail Saakaschwili in Bewegung geraten ist. Vor der „Rosenrevolution“ wurde die Schwarzmeerrepublik vielfach als Beispiel für Staatszerfall bezeichnet. Georgien sah sich mit signifikanten Einschränkungen in den drei genannten Staatsfunktionen Sicherheit, Wohlfahrt und Legitimität konfrontiert. Ungelöste Territorialkonflikte, sozioökonomische Probleme und ein prekärer Zustand der Staatsorgane haben das Land in eine schwere Krise geführt. Die zunehmende Delegitimierung der herrschenden Elite mündete in den Sturz Schewardnadses. Mit Saakaschwili gelangte eine jüngere Generation an die Macht, die sich einem weitreichenden Reformprogramm verschrieb. Demokratisierung hatte dabei entgegen anderslautender Proklamationen wenig Priorität. Im Vordergrund stand der Aufbau eines starken und handlungsfähigen Staates. Kritik an umstrittenen Maßnahmen wurde mit Verweis auf ein höheres „nationales Interesse“ – den Staatsaufbau – zurückgewiesen. Wenngleich Saakaschwili zweifellos eine Reihe von Erfolgen für sich verbuchen kann, sind die Ergebnisse des Staatsaufbauprogramms in Summe ambivalent.

Im Bereich der Sicherheitsfunktion gelang es Saakaschwili, den desolaten Sicherheitsapparat zu reformieren, dessen Teilprivatisierung zurückzudrängen und Adscharien unter zentralstaatliche Kontrolle zu bringen. Gleichzeitig führte die Politik der harten Hand gegenüber Abchasien und

---

25 Interviews des Autors mit Alexander Rondeli und einem westlichen Experten (Tiflis, September 2008).

Südossetien zu einem verheerenden Krieg mit Russland und einer Vertiefung der Gräben zwischen Zentralregierung und Separatisten. In Bezug auf die Wohlfahrtsfunktion wurde sichtbar, dass sich der Anstieg des BIP kaum in einer Reduktion von Armut und Arbeitslosigkeit niedergeschlagen hat. Wenngleich der Staat an Handlungsfähigkeit bei der Bereitstellung öffentlicher Güter gewann, erwies sich die prekäre sozioökonomische Lage als politischer Sprengstoff bei den Parlamentswahlen 2012. Im Bereich der Legitimitätsfunktion setzte Saakaschwili auf Monopolisierung und regierte mit harter Hand. Entscheidungen wurden in einem kleinen Kreis ohne öffentliche Konsultationen getroffen. Nach anfänglich großem Rückhalt in der Bevölkerung machte sich jedoch zunehmende Unzufriedenheit mit Saakaschwilis Regierungsstil breit. Wenngleich informelle Netzwerke weiterhin eine wichtige Rolle spielen, hat die Fragmentierung abgenommen. Durch eine erfolgreiche Antikorruptionskampagne wurden ausufernde informelle Abschöpfungsmechanismen – etwa im Sicherheitsapparat – zurückgedrängt.

Zusammenfassend konnte sich Georgien unter Saakaschwili vom Image eines zerfallenden Staates befreien und die staatlichen Institutionen stärken. Die Monopolisierung des politischen Prozesses ermöglichte es der Staatsführung, ein einschneidendes Reformprogramm ohne Rücksicht auf Verluste zu implementieren. Der Umbruch durch die Wahlen im Jahr 2012 hat die Schwächen des Saakaschwili-Systems deutlich gemacht. Wie bereits beim Sturz Schewardnades hat die prekäre sozioökonomische Lage eine wichtige Rolle gespielt. Doch auch Unzufriedenheit mit seinem Regierungsstil hat zur Niederlage beigetragen. Die nunmehrige Kohabitation von Präsident Saakaschwili und Premierminister Iwanischwili bietet Chancen und Risiken: Während die Möglichkeit einer Pluralisierung der politischen Landschaft besteht, kann eine verschärfte Konfrontation nicht ausgeschlossen werden. Eine Besonderheit des Urnengangs darf dennoch nicht übersehen werden: In Georgien wurde erstmals seit der Unabhängigkeit von der Sowjetunion ein Machtwechsel durch Wahlen eingeleitet.

## **Literaturverzeichnis**

Berulava, Giorgi (2008): Privatization. The Human Development Impact. In: UNDP (ed.): Georgia Human Development Report 2008. Background Papers. Tbilisi: UNDP, 33-63.

Bönker, Frank (2003): Staatseinnahmen und staatliche Handlungsfähigkeit. Das Beispiel der osteuropäischen Transformationsländer. In: Bendel, Petra/Croissant, Aurel/Rüb, Friedbert (Hg.): Demokratie und Staatlichkeit. Systemwechsel zwischen Staatsreform und Staatskollaps. Opladen: Leske und Budrich, 81-98.

Broers, Laurence (2005): After the „revolution“. Civil society and the challenges of consolidating democracy in Georgia. In: Central Asian Survey 24(3), 333-350.

Brzoska, Michael et al. (2008): Der Kaukasuskrieg 2008. Ein regionaler Konflikt mit internationalen Folgen. Hamburger Informationen zur Friedensforschung und Sicherheitspolitik Nr. 45. Hamburg: Institut für Friedensforschung und Sicherheitspolitik.

Call, Charles T. (2010): Beyond the 'failed state'. Toward conceptual alternatives. In: *European Journal of International Relations* 17(2), 303-326.

Cheterian, Vicken (2008): Georgia's Rose Revolution. Change or Repetition? Tension between State-Building and Modernization Projects. In: *Nationalities Papers* 36(4), 689-712.

Christophe, Barbara (2005): Metamorphosen des Leviathan in einer post-sozialistischen Gesellschaft. Georgiens Provinz zwischen Fassaden der Anarchie und regulativer Allmacht. Bielefeld: Transcript.

Christophe, Barbara (2002): Das kaukasische Trugbild. In: *Der Überblick* (4), 71-75.

Collier, Stephen/Way, Lucan (2004): Beyond the Deficit Model. Social Welfare in Post-Soviet Georgia. In: *Post-Soviet Affairs* 20(3), 258-284.

Cornell, Svante E. (2003): The growing threat of transnational crime. In: Lynch, Dov (ed.): *The South Caucasus: a challenge for the EU*. Chaillot Paper 65. Paris: EU Institute for Security Studies, 23-39.

Czerwick, Edwin/Rzchiladse, Gulbaat (2003): Demokratie oder Autokratie. Kaukasische Teufelskreise in Georgien. In: *Osteuropa* 53(8), 1084-1097.

Darchiashvili, David (2003): Georgia. A hostage to arms. In: Matveeva, Anna/Hiscock, Duncan (eds.): *The Caucasus. Armed and Divided*. London: Saferworld. [www.saferworld.org.uk](http://www.saferworld.org.uk) (zuletzt abgerufen am 14.12.2012).

Demetriou, Spyros (2003): Rising from the Ashes? The Difficult (Re)Birth of the Georgian State. In: Milliken, Jennifer (ed.): *State Failure, Collapse and Reconstruction*. Malden: Blackwell, 105-129.

De Waal, Thomas (2010): *Georgia's Choices. Charting a Future in Uncertain Times*. Washington, D.C.: Carnegie Endowment for International Peace.

EBRD (2012): *Transition report 2012*. London: EBRD.

EBRD (2004): *Transition report 2004*. London: EBRD.

Engvall, Johan (2012): *Against the Grain. How Georgia Fought Corruption and What It Means*. Silk Road Paper. Washington, D.C.: Central Asia-Caucasus Institute.

Feinberg, Jared (1999): *The Armed Forces in Georgia*. Washington, DC: Center for Defense Information.

GEPLAC (2009): *Georgian Economic Review 2009*. Tbilisi: GEPLAC.

Getsadze, Ghia/Nodia, Ghia (2003): *The Constitutional System of Georgia*. In: *Building Democracy in Georgia, Discussion Paper 2*. Stockholm: International Institute for Democracy and Electoral Assistance.

Grävingholt, Jörn/Ziaja, Sebastian/Kreibaum, Merle (2012): *State Fragility. Towards a Multi-Dimensional Empirical Typology*. Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.

Guledani, Marina (2005): *The Legal Basis for Business in Georgia*. In: Waters, Christopher (ed.): *The State of the Law in the South Caucasus*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 117-129.

Halbach, Uwe (2006): *Georgien. Staatsversagen als Folge von Korruption und territorialer Desintegration*. In: Schneckener, Ulrich (Hg.): *Fragile Staatlichkeit. „States at Risk“ zwischen Stabilität und Scheitern*. Baden-Baden: Nomos, 229-252.

Hensell, Stephan (2008): *Räuber oder Gendarm? Zur informellen Betriebslogik der Polizei in Osteuropa*. Arbeitspapier 1/2008. Hamburg: Universität Hamburg – IPW.

Herzig, Edmund (1999): *The New Caucasus. Armenia, Azerbaijan and Georgia*. London: Pinter.

Huber, Martina (2004): *State-building in Georgia. Unfinished and at Risk?* The Hague: Netherlands Institute of International Relations „Clingendael“.

International Crisis Group (2008): *Georgia. The Risks of Winter*. Europe Briefing 51. Tbilisi: International Crisis Group.

International Crisis Group (2007a): *Georgia's South Ossetia Conflict. Make Haste Slowly*. Europe Report 183. Tbilisi: International Crisis Group.

International Crisis Group (2007b): *Abkhazia. Ways Forward*. Europe Report 179. Tbilisi: International Crisis Group.

International Crisis Group (2007c): *Georgia: Sliding towards Authoritarianism?* Europe Report 189. Tbilisi: International Crisis Group.

International Crisis Group (2004): *Saakashvili's Ajara Success: Repeatable elsewhere in Georgia?* Europe Briefing. Tbilisi: International Crisis Group.

Jank, Horst Henning (2002): Georgien. Institutioneller Wandel und wirtschaftliche Stagnation. Referat für den 3. Workshop „Ordnungsökonomik und Recht“, Bleibach/Gutach, 11. – 13. Oktober 2002, [www.eucken.de](http://www.eucken.de) (zuletzt abgerufen am 15.07.2008).

Jawad, Pamela (2005): Democratic Consolidation in Georgia after the „Rose Revolution“? PRIF Report No. 73. Frankfurt am Main: Peace Research Institute Frankfurt.

Klemp, Ludgera/Poeschke, Roman (2005): Good Governance gegen Armut und Staatsversagen. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (28-29), 18-25.

Lanskoy, Miriam/Areshidze, Giorgi (2008): Georgia's Year of Turmoil. In: *Journal of Democracy* 19(4), 154-168.

Lieven, Anatol (2001): Georgia. A Failing State? In: *Eurasia Insight*, 30.01.2001, [www.eurasianet.org](http://www.eurasianet.org) (zuletzt abgerufen am 23.02.2013).

Lynch, Dov (2006): Why Georgia matters. Chaillot Paper 86. Paris: EU Institute for Security Studies.

MacFarlane, S. Neil (2011): Post-Revolutionary Georgia on the Edge? Briefing Paper. London: Chatham House.

Malek, Martin (2006): Restjugoslawien, Moldova, Afghanistan und die Erklärungsreichweite von „failed-states“-Theorien. In: Feichtinger, Walter/Jureković, Predrag (Hg.): *Internationales Konfliktmanagement im Fokus. Kosovo, Moldova und Afghanistan im kritischen Vergleich*. Baden-Baden: Nomos, 49-76.

Matusiak, Marek (2012): Georgian Dilemmas. Between a Strong State and Democracy. Warsaw: Centre for Eastern Studies.

Milliken, Jennifer/ Krause, Keith (2003): State Failure, State Collapse, and State Reconstruction. Concepts, Lessons and Strategies. In: Milliken, Jennifer (ed.): *State Failure, Collapse and Reconstruction*. Malden: Blackwell, 1-21.

Mitchell, Lincoln A. (2009): *Uncertain Democracy. U.S. Foreign Policy and Georgia's Rose Revolution*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Muskhelishvili, Marina/Akhvlediani, Anna (2003): Democratization Against the Background of Economic Transformation. In: *Building Democracy in Georgia*, Discussion Paper 8. Stockholm: International Institute for Democracy and Electoral Assistance, 8-15.

Nodia, Ghia (2002): Putting the State Back together in Post-Soviet Georgia. In: Beissinger, Mark R./Young, Crawford (eds.): *Beyond State Crisis? Postcolonial Africa and Post-Soviet Eurasia in Comparative Perspective*. Washington, DC: Woodrow Wilson Center Press, 413-443.

Reisner, Oliver (2008): Georgien. Transitland im Süden. In: von Gumpfenberg, Marie-Carin/Steinbach, Udo (Hg.): *Der Kaukasus. Geschichte, Kultur, Politik*. München: C.H. Beck, 34-47.

Reisner, Oliver (2005): *Georgien. Studien zur länderbezogenen Konfliktanalyse*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Risse, Thomas/Lehmkuhl, Ursula (2007): Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit. Anmerkungen zu konzeptionellen Problemen der gegenwärtigen Governance-Diskussion. In: Beisheim, Marianne/Schuppert, Gunnar Folke (Hg.): *Staatszerfall und Governance*. Baden-Baden: Nomos, 144-159.

Rotberg, Robert I. (2004): The Failure and Collapse of Nation-States. Breakdown, Prevention, and Repair. In: Rotberg, Robert I. (ed.): *When States Fail. Causes and Consequences*. Princeton: Princeton University Press, 1-45.

Schneckener, Ulrich (2006): States at Risk. Zur Analyse fragiler Staatlichkeit. In: Schneckener, Ulrich (Hg.): *Fragile Staatlichkeit. „States at Risk“ zwischen Stabilität und Scheitern*. Baden-Baden: Nomos, 9-40.

Sigwart, Lara (2007): Der Südossetien-Konflikt. Eskalation nach der Rosenrevolution. In: *Osteuropa* 57(7), 81-89.

SIPRI (2013): *Military Expenditure Database*. <http://milexdata.sipri.org> (abgerufen am 23.02.2013).

Stefes, Christoph H. (2006): *Understanding Post-Soviet Transitions. Corruption, Collusion and Clientelism*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Timm, Christian (2012): From Corruption to Rotation. Politics in Georgia before and after the Rose Revolution. In: Stewart, Susan/Klein, Margarete/Schmitz, Andrea/Schröder, Hans-Henning (eds.): *Presidents, Oligarchs and Bureaucrats. Forms of Rule in Post-Soviet Space*. Farnham: Ashgate, 167-184.

UNDP (2008): *Georgia Human Development Report 2008. The Reforms and Beyond*. Tbilisi: UNDP.

UNDP (2004): *Millennium Development Goals in Georgia*. Tbilisi: UNDP.

UNDP (2002): *Human Development Report Georgia 2001/2002*. Tbilisi: UNDP.

Urjumelashvili, Tato (2008): Improving the Investment Climate. In: UNDP (ed.): Georgia Human Development Report 2008. Background Papers. Tbilisi: UNDP, 87-107.

Wetzinger, Johannes (2013): Politischer Umbruch in Georgien. In: Europäische Rundschau 41(1), 71-77.

Wetzinger, Johannes (2011): Georgiens Außenpolitik unter Michail Saakaschwili. Ein riskantes Spiel im Spannungsfeld zwischen Washington und Moskau. In: Internationale Politik und Gesellschaft (1), 66-79.

Wetzinger, Johannes (2010): Georgien unter Michail Saakaschwili. Eine Bilanz sechs Jahre nach der Rosenrevolution. In: International. Die Zeitschrift für internationale Politik 30(1), 9-15.

Wetzinger, Johannes (2009): Fragile Staatlichkeit an Europas Peripherie am Fallbeispiel Georgien. Diplomarbeit, Universität Innsbruck.

Wheatley, Jonathan/Zürcher, Christoph (2008): On the Origin and Consolidation of Hybrid Regimes. The State of Democracy in the Caucasus. In: Taiwan Journal of Democracy 4(1), 1-31.

Wheatley, Jonathan (2005): Georgia from National Awakening to Rose Revolution. Delayed Transition in the Former Soviet Union. Aldershot: Ashgate.

Wheatley, Jonathan (2004): Elections and Democratic Governance in the Former Soviet Union: the Case of Georgia. In: Berliner Osteuropa-Info (21), 75-82.

Wolff, Stefan (2011): The regional dimensions of state failure. In: Review of International Studies 37(3), 951-972.



Ewa Martyna-David

# Die Energiepolitik Russlands in der Schwarzmeerregion am Beispiel von „South Stream“



Ewa Martyna-David  
Fachhochschule des bfi Wien

## Abstract

Die Schwarzmeerregion gilt als eine der geopolitisch interessantesten Regionen weltweit, wo die Interessen zahlreicher Groß- und Regionalmächte aufeinandertreffen. In diesem Artikel soll versucht werden, insbesondere die Energiepolitik der Russischen Föderation in Hinblick auf den Zugang zu Energievorkommen der Region am Beispiel von „South Stream“ darzustellen.

Da die Pipeline-Politik der Russischen Föderation nach Dafürhalten vieler ExpertInnen als klassisches Beispiel für eine neorealistic Außenpolitik gilt, wird auch deren aktuellen „South Stream“-Projekt betrachtet. Mit dem Bau der Pipeline will Russland seinen Machtstatus stärken. Die Russische Föderation unternimmt viel, um ihre Abhängigkeit von Transitländern zu reduzieren. Der Kreml will gleichzeitig seine dominierende Position auf dem bis heute lukrativsten Markt Russlands in den EU-Ländern stärken.

*The Black Sea Region is frequently described as one of the geopolitical focal points where the interests of many super- and regional powers meet. This article will discuss energy policy of the Russian Federation with regard to the access of energy resources from this region using the example of “South Stream”.*

*The pipeline policy pursued by the Russian Federation is regarded as a classical example for a neorealist foreign policy by many experts. Hence, the current South Stream project will be dealt with in detail. Through the construction of the pipeline, Russia intends to strengthen its position. The Russian Federation undertakes huge efforts in order to reduce its dependence from transit countries. At the same time, the Kremlin wants to further increase its already dominant position in the EU member states, the by far most lucrative market for Russian energy carriers.*

## 1. Die Bedeutung der Schwarzmeerregion

Die Schwarzmeerregion liegt – wie wir seit Harold Mackinder wissen – strategisch nicht weit von einer wichtigen Kreuzung der Kontinente und Zivilisationen (vgl. Mackinder 1904). Die Bedeutung der Region liegt vor allem in der Rolle der Staaten als Energieproduzenten (Russland und Aserbaidschan) und Transitländer (Ukraine und Türkei) in Hinblick auf die Quellen am Kaspischen Meer. Die Signifikanz der Energieressourcen ist seit 1999 wegen der steigenden Energiepreise und Nachfrage im ständigen Anstieg. Zu der Erhöhung der Aufmerksamkeit hat auch die EU-Politik beigetragen, die sich eine Diversifizierung der Energiequellen als Ziel vorgenommen hat.

Die Auseinandersetzungen gehen vor allem um die Routen der Pipelines. Bestehende und geplante Fernleitungen spiegeln die politische Situation in der Region wider und beeinflussen die Politik der einzelnen Länder.

## 1.1 Die Theorie des Neorealismus

Als klassische Vertreter der Theorie des Realismus in den internationalen Beziehungen gelten insbesondere der ehemalige US-Präsident Richard Nixon und Henry Kissinger, sein nationaler Sicherheitsberater und späterer Außenminister (Nye, Welch 2011:4f). In der Administration George W. Bush waren die wesentlichen außenpolitischen Akteure AnhängerInnen dieser Denkschule (Mann 2004:xiiff). Gegenwärtig gilt der Staatspräsident der Russischen Föderation, Wladimir Putin, als einer der Hauptrepräsentanten des Neorealismus (vgl. zuletzt etwa Kuchins, Zevelev 2012:154ff). Folgerichtig soll in diesem Papier versucht werden, die Energieaußenpolitik der Russischen Föderation sowie ihres verlängerten Armes, der zu 51% in offiziellem Staatseinfluss stehenden Gazprom, zu erklären. Das Konzept des Neorealismus wurde von Kenneth Waltz wesentlich beeinflusst, weshalb in erster Linie seine Theorien dargestellt werden sollen.

Bereits 1979 hat Waltz auf die Interdependenz der internationalen Akteure hingewiesen (Waltz 1979:104ff). Der Begriff des Gleichgewichts der Macht („balance of power“) war schon zu dieser Zeit praktisch veraltet. Schon damals prophezeite Waltz über die Staaten, dass sie eines Tages wie privatwirtschaftlich geführte Großkonzerne denken und arbeiten würden (Waltz 1979:134ff). Ökonomische Verflechtungen und damit die Auslandsinvestitionen haben zuletzt seit den 1970er Jahren eine immer stärkere Bedeutung bekommen. Die Staaten sind voneinander letztlich immer stärker abhängig (Waltz 1979:146ff), wenngleich sich die Dimensionen bzw. Interpretationen des Begriffes „Gleichgewicht“ verschoben haben mögen.

Im Grund war die Ergänzung durch ökonomische Kalkulationen in der Theorie des Realismus die Innovation des Neorealismus (Nye, Welch 2011:7). Insofern sind ökonomische Instrumente weitgehend an die Stelle der klassischen militärischen Kriegführung getreten und entscheiden in erster Linie über die aktuellen internationalen Machtstrukturen (Waltz 1979:210ff). Die Bedeutung von Energielieferungen – von Waltz seinerzeit in Hinblick auf den Mittleren Osten beschrieben – war bereits seinerzeit von höchster Bedeutung (Waltz 1979:155ff) und ist es heute noch viel mehr.

## 2. Die Energiepolitik Russlands

Mit der Machtübernahme von Vladimir Putin 1999 hat sich die russische Energiepolitik wesentlich verändert. In dem „Millennium Manifesto“ hat Putin die Rückkehr Russlands in den Kreis der führenden Nationen der Welt zu einem seiner Ziele erklärt (vgl. Putin 1999). Putin hat auch verstanden, dass die Kontrolle über natürliche Ressourcen Macht bedeutet (Kefferpütz 2009:95). In seiner 1997 verfassten Dissertation zum Thema „Strategische Planung der Reproduktion regionaler Rohstoff-Ressourcen unter Bedingungen sich herausbildender marktwirtschaftlicher Verhältnisse“ befasste sich Putin mit der Instrumentalisierung von Energieträgern in Hinblick auf das Ziel des geopolitischen Aufstieges Russlands (Olcott 2004:16).

Die von Putin gestaltete Energiepolitik verfolgt folgende Ziele: Maximierung der Einnahmen, Stärkung der Marktposition und Aufrechterhaltung des Exportmonopols kombiniert mit der gleichzeitigen Stärkung des politischen Einflusses und eigener Interessen in der Welt (Kefferpütz 2009:102).

Nach der Auflösung der Sowjetunion waren Energieressourcen eigentlich die einzigen Waren, für die globale Nachfrage existierte. So ist der Energiesektor zum außenpolitischen Instrument geworden, das Russland helfen sollte, seine Großmachtposition oder zumindest einen Teil dieses Status zurückzugewinnen (Hill 2002:64, Perovic 2009:6, Rutland 2008:203, Simonov 2006:6).

Die Frage, was genau diese Rolle als Energiegroßmacht bedeutet, kann freilich nicht ganz eindeutig beantwortet werden. Das Konzept wurde nicht genau definiert und auch nie zur offiziellen Strategie Russlands erklärt. Faktum bleibt, dass Russland sich einseitig auf Energie als nahezu ausschließliche Grundlage seiner Wirtschaft und auch Außenpolitik verlässt. 2007 brachte der Verkauf von Energieträgern 50% des Staatseinkommens und 61% der Exportumsätze ein (Åslund 2009:4).

Das Image der Russischen Föderation als Supermacht wird von russischen politischen Eliten unterstützt. Sie sehen die Energieträger und die Kontrolle über ihre Transportwege auch als notwendige Voraussetzung für Russlands globale Rolle (Krastev et al. 2010:4). Die Energiefrage ist damit nicht nur ökonomisch relevant, sondern entscheidet aus Sicht des Kremls über die Zukunft des gesamten Landes (Wyciszkiwicz 2008:48).

Ein wichtiges Element der Strategie Russlands bildet die eigene Diversifizierung der Transportrouten (Energiestrategie bis 2030:17). Das Land hat bereits versucht, so rasch wie möglich die notwendigen technischen Voraussetzungen für die Energieallianz mit Asien zu schaffen. Es ist aber bis heute nicht gelungen, das europäische Preisniveau zu erreichen. Auch die USA als zweiter potenzieller Markt sind wegen der Schiefergasrevolution nicht so interessant wie ursprünglich erwartet. So blieb Russland keine Alternative zu Europa.

Gleichzeitig wächst die Konkurrenz aus dem Kaspischen Raum. Die EU will einen Südgaskorridor erstellen, der den EU-Gasmarkt direkt mit den großen Erdgasvorkommen in der Kaspischen Region, dem Mittleren Osten und dem östlichen Mittelmeerbecken verbinden soll und damit den Import neuer Erdgasressourcen in die EU und vor allem in die Märkte Südosteuropas ermöglicht. Nabucco gilt als Vorzeigeprojekt im südlichen Korridor (Connecting Europe:7).

Die Energiestrategie in der Schwarzmeerregion basiert auf der russischen Dominanz der Transportwege vom Kaspischen Meer nach Europa und der Verbreitung der Wahrnehmung von Georgien und Aserbaidschan als unzuverlässige Märkte. Damit sollte im Westen das Bewusstsein geschaffen werden, dass die Region politisch instabil und unsicher sei und nur die Russische Föderation sichere Energielieferungen garantieren könne. Russland war z.B. gegen den Bau der Baku-Tiflis-Cejhan (BTC) Pipeline, weil diese die Dominanz seiner Transportnetzwerke bedrohte (vgl. Waal 2010:177).

## 2.1 Das Verhältnis Staat – Gazprom

In der russischen Energiepolitik spielt Gazprom aufgrund seiner engen Verbindung mit dem Staat eine wichtige Rolle. Das zu 51% staatliche Unternehmen wird von vielen AnalytikerInnen als ein Instrument der Politik des Kremls gesehen. Es gibt aber auch viele Stimmen, die den Kreml eher als Filiale von Gazprom sehen. Die Beziehungen kann man auch als Symbiose definieren (Wyciszkiwicz 2008:24), zumal Russland und Gazprom einander bei der Durchsetzung ihrer Interessen unterstützen und auch das Personal von der Führungsspitze abwärts zwischen beiden Organisationen wechselt. So war beispielsweise der frühere russische Ministerpräsident Medwedew langjähriger Aufsichtsratsvorsitzender des Konzerns (Smith Stegen 2011:6506). In beider Interesse steht die Möglichkeit des Energieunternehmens, sowohl den heimischen Markt bedienen zu können als auch künftige Exporte in die EU zu garantieren. Diese Verkäufe dienen dem Zufluss von Devisen in die Russische Föderation, die ansonsten nur über sehr wenige Quellen verfügt, ausländische Währungen zu importieren. Auch der Aufstieg Gazproms zum weltgrößten Energiekonzern dient beider Interesse: Russland könnte stolz auf seinen Status als Großmacht verweisen und Gazprom seine starke marktwirtschaftliche Stellung zum eigenen Vorteil in Hinblick auf die Gewinnung von Technologie – insbesondere im LNG-Bereich (Liquid Natural Gas, Flüssiggas) –, aber auch in Hinblick auf die Gewinnung ausländischer Märkte nutzen (cf Grigoriev, Belova 2009:77).

Auch in der russischen Außenpolitik scheint das Unternehmen eine Rolle zu spielen. Die Führung von Gazprom kennt sicherlich die Ziele der Außenpolitik Russlands und steht mit deren HauptprotagonistInnen in engem Dialog (Smith Stegen 2011:6506). Präsident Putin selbst hat Gazprom als einen „mächtigen Hebel des wirtschaftlichen und politischen Einflusses in der Welt“ bezeichnet (Fredholm, 2006:3). Private Unternehmen aus dem Energiesektor haben nicht den politischen Spielraum, über welchen der russische Konzern verfügt.

## 3. Die Energiebeziehungen Russland – EU

Der Erdgasexport bestimmt die Energiebeziehungen Russlands mit Europa, wo das Erdgas als ein saubererer Energieträger als Erdöl gesehen wird (Schaffer 2008:12). Erdgas stellt mit 25% einen großen Teil des Energie Mix der EU, aber die eigenen Reserven sind sehr beschränkt (Blakey, 2010:4).

Russland gehört für Europa zu den drei wichtigsten Exporteuren von Energieträgern. Ein Viertel des in der EU konsumierten Erdgases kommt aus diesem Land (Eurostat). Drei Viertel des nach Europa gelieferten Gases werden über Pipelines transportiert, nur ein Viertel kommt als LNG über Schiffe. Durch die Fernleitungen ist Europa ein regionaler Gasmarkt mit wenigen Lieferanten, was zu einer Abhängigkeit Europas von Russland führt. Besonders die neuen Mitgliedstaaten verspüren historische Belastungen aus ihrer Zeit als Mitglied- oder Satellitenstaaten der Sowjetunion (Helm 2007:1). Die EU ist mit der Energiepartnerschaft mit Russland eine interdependente

Beziehung eingegangen, die jedoch auf den Prämissen gegründet war, dass ihr Partner marktwirtschaftliche und keine geopolitischen Ambitionen verfolgen würde (Umbach 2008).

In den letzten 30 Jahren hat sich Russland in erster Linie auf den Energiemarkt Europas konzentriert, sodass die Öl- und Gaspipelines aus Russland gen Westen verlaufen. Bis 1999 hatte die Ukraine das Monopol auf den Energietransit nach Europa. Mit dem Bau der Yamal Pipeline über Weißrussland sank der Anteil auf 80 %. 2003 ist die Blue Stream Pipeline über die Türkei in Betrieb gegangen. Ende 2011 wurde der erste Strang der Nord Stream Erdgasleitung fertiggestellt und in Betrieb genommen. Der zweite Strang der Pipeline wurde im April 2012 fertiggestellt („North Stream“).

Die Position Gazproms in Europa ist in erster Linie von der Unterstützung der dominanten europäischen Energiekonzerne wie Gaz de France, Ruhrgas oder ENI abhängig. Gazprom ist verstärkt am Erwerb von Anteilen an der europäischen Energiewirtschaft bemüht. (Barysch 2007:5, Saivetz 2007:4) Nur ausgewählte Energiekonzerne aus der EU bekommen dafür Zugang zum russischen Markt. Die um Profite kämpfenden Firmen werden vom Kreml gegeneinander ausgespielt. Falls eine Firma die russischen Vorstellungen nicht akzeptiert, wird eben eine andere eingeladen (Baran 2007:133).

Seit 2000 führt Russland auch einen Dialog mit der EU. In diesem Rahmen verweigert Russland die Forderung der EU, den Vertrag zur Energiecharta zu ratifizieren und das Transitprotokoll zu unterzeichnen, da diese seinen nationalen Interessen widersprechen. Mit dem Akzeptieren der Charta würde die russische Seite und vor allem Gazprom einen direkteren Zugang der EU nach Zentralasien sowie zur Benützung russischer Pipelines und dadurch eine Beeinträchtigung eigener Interessen zulassen (Götz 2007:27).

Ein potenzielles Problem in den Energiebeziehungen der EU und der Russischen Föderation stellen die Transitländer dar. Wenn sich die Beziehungen Russlands etwa zur Ukraine verschlechtern sollten, kann dies – wie schon 2006 oder 2009 zu sehen war – Folgen für zahlreiche EU-Staaten haben (Milov 2008:8). Zwischen 2000 und 2008 hat die russische Außenpolitik geschickt die Interessen von Energieunternehmen in der EU und der EU-Behörden gegeneinander ausgespielt. Damit konnte Gazprom weiterhin langfristige bilaterale Verträge abschließen anstatt mit einer (starken) EU-Vertretung verhandeln zu müssen.

Die Wahrnehmung eines wachsenden Selbstbewusstseins der Russischen Föderation und die Krisen mit den Transitländern haben in der EU zu einem selbstformulierten Bedarf nach Diversifizierung von Energieträgern geführt. Dabei spielt die Konstruktion einer eigenen direkten Verbindung zu den Energielieferanten in Zentralasien und im Mittleren Osten eine besondere Rolle, die sich in der geplante Route der Pipeline Nabucco widerspiegelt.

### 3.1 Die Energiepolitik Russlands in der Schwarzmeerregion

Während der Sowjetzeit unterlag die Verwaltung der Energievorkommen der russischen Zentralverwaltung. Seit dem Zerfall der UdSSR können die neuen unabhängigen Staaten ihre Ressourcen selbständig administrieren. Aus wirtschaftlichen und außenpolitischen Gründen haben diese Länder begonnen, eine eigene Transitinfrastruktur zu bauen. Es kam zu einer Konfrontation zwischen den Bestrebungen Russlands und der kaspischen Länder, da Russland auf die Transitkontrolle und damit lukrative Gewinne aus Europa nicht verzichten wollte. Die kaspischen Produzenten wollten die russische Dominanz verringern und die eigene Unabhängigkeit stärken (Wyciszkiwicz 2008:157). Die Energieproblematik hat auch wegen des Engagements der externen Mächte USA und EU an Bedeutung gewonnen.

Das direkte Engagement in die Gewinnung der Energieträger aus der Region war kein prioritäres Ziel Russlands (Wyciszkiwicz 2008:147). Russische Eliten waren der Ansicht, dass das eigene Energiepotenzial ausreichend sei. Sie betrieben dementsprechend eine Politik, die ausländische Konkurrenz de facto ausschaltete. In der Schwarzmeerregion verfolgt Russland hauptsächlich zwei Ziele: Einerseits, den direkten Zugang der EU zu zentralasiatischem Erdgas zu verhindern und andererseits selbst eine neue Infrastruktur zu bauen, die die Ukraine umgeht und gleichzeitig das Gasmonopol nach Südosteuropa aufrecht erhält (Mangott, Westphal 2008:159).

### 3.2 Die Ukraine als Transitland

Russland versucht, unsichere Transitländer wie die Ukraine oder Belarus mit „North Stream“ und „South Stream“ zu umgehen bzw. Kapazitäten der anderen Pipelines zu erhöhen und Alternativ-Projekte wie das Nabucco-Projekt der EU durch „South Stream“ zu verhindern. Ungeachtet dessen bleibt die Ukraine ein wichtiges Transitland, durch das aktuell 60-70% der russischen Gasexporte in die EU geleitet werden. Die ökonomisch-politischen Grundprobleme des post-sowjetischen Gas- und Energiemarktes wurden im Konflikt mit der Ukraine (2006 und 2009) deutlich sichtbar. Russland belieferte lange Zeit die GUS-Staaten mit Gas zu Preisen, die noch aus der Sowjetunion stammten und weit niedriger waren als die, die der europäische Markt bezahlte. Aus wirtschaftlichen Gründen, wie es von Gazprom heißt, kann diese Subventionierungspolitik nicht weiter aufrechterhalten werden (Götz 2006:1).

Die neue Energieaußenpolitik Russlands wird sowohl von ökonomischen wie auch von politischen Interessen angetrieben. Die früheren ideologischen Allianzen sind für Moskau nicht mehr so wichtig wie die Marktinteressen, besonders dann, wenn die Nachbarstaaten ihre eigenen Anliegen zu verteidigen suchen. Russland wollte die Gaspreise in beiden Staaten an das Marktniveau heranführen, was aus wirtschaftlicher Sicht verständlich wäre. Für viele BeobachterInnen hat aber diese neue russische Strategie ein zentrales Motiv: Die Kontrolle der Gas-Transitnetze, die einen großen wirtschaftlichen Faktor in den betroffenen Ländern darstellen. (Schaffer 2008:17). Da die Ukraine sich lange Zeit geweigert hat, die Netze zu verkaufen, beschloss Russland, eine direkte Pipeline zu bauen, die die Transitländer umgeht.

#### 4. Die Geopolitik der Pipelines

Aufgrund der hochgradigen Abhängigkeit von Pipelines ist der Gasmarkt grundsätzlich unflexibel. Dies ist einer der Gründe für die langfristige Ausrichtung, zumal Pipelines sehr teuer in der Konstruktion sind. Somit sind viele EU-Mitgliedstaaten und jedenfalls die Ukraine abhängig von ihren Importen aus dem Osten. Die Ausrichtung des Ölmarktes ist nicht so statisch, zumal hier auch andere Transportarten als Pipelines möglich sind. Im Gegensatz zu den meisten Akteuren, die eine strikt realistische Energiepolitik betreiben, versuchen die USA, Projekte umzusetzen, die auch für EU-Mitgliedstaaten positive Auswirkungen haben. Der Verlauf der Fernleitungen determiniert politische und wirtschaftliche Gewinner. Russlands größtes Problem ist die geographische Lage, die den direkten Kontakt zu den europäischen KundInnen nicht gewährleistet. Das zweite Problem sind die Versuche der EU, sich vom russischen Markt zu diversifizieren. Das Vorhandensein von alternativen Transportrouten gibt dem Lieferanten die Oberhand in der Verhandlungsposition und erhöht seine Gewinnbeteiligung (Götz 2008:62).

Der Bau von direkten Pipelines ist ein Teil des Versuches, potenzielle Mitbewerber vom EU-Markt fern zu halten. Die Marktbeherrschung ist das erste strategische Ziel der Pipeline-Politik Gazproms (Götz 2008:62). Der gesamte Betrag von in Russland produziertem Erdgas ist bereits auf die bestehenden Pipelines verteilt. Die Verteilung des Erdgases auf „South Stream“ wäre effizient, obwohl dies zu einem gewissen Grad eine politische Belohnung (RIAN 2011) oder einen politischen Druck bedeuten würde (Kefferpütz 2009:102). Falls „South Stream“ schneller als Nabucco gebaut werden sollte – was im Moment überaus realistisch ist –, dann haben die zentralasiatischen Republiken (Turkmenistan, Aserbaidshon, Kasachstan) keinen direkten Zugang zu europäischen Märkten (RIAN 2011).

## 5. „South Stream“ in der Energiepolitik Russlands



Quelle: South-Stream.info

„South Stream“ ist ein Pipeline-Projekt, das der Diversifizierung der Strecken für russische Erdgasversorgung nach Süd- und Mitteleuropa dient. Um die Gewinne zu erhöhen, steht schon seit längerem der direkte Zugang zum europäischen EndverbraucherInnen ganz oben auf der Agenda Gazproms. Dies gelang dem Konzern bereits in mehreren EU-Ländern wie beispielsweise Frankreich, Italien und Österreich (Roškanin 2008:9). Diese Pipeline wird Lieferanten und Endverbraucher direkt verbinden. Das bedeutet, dass das Transitland Ukraine umgegangen und damit Einnahmen aus Transitgebühren verlieren wird.

Gazprom (50% Eigentümer) baut die „South Stream“ Pipeline durch das Schwarze Meer in Zusammenarbeit mit der italienischen ENI (20%), der deutschen Wintershall Holding (15%) und der französischen EDF (15%). Die Kapazität der Rohrleitung ist für 63 Mrd. Kubikmeter pro Jahr entworfen. Die übrigen Teilstrecken werden in Form von Joint Ventures von Gazprom mit dem jeweiligen nationalen Partner errichtet, wobei diese im 50:50 Eigentum stehen. Nur das serbische Unternehmen gehört zu 51% Gazprom und zu 49% der Srbijagas. Russland hat bereits entsprechende Regierungsabkommen mit Bulgarien, Griechenland, Kroatien, Österreich, Serbien, Slowenien und Ungarn unterschrieben. Die Strecke wird die exklusive ökonomische Zone der Türkei und Bulgarien überqueren und südlich nach Griechenland und Italien verlaufen (South Stream1).

Die Ressourcenbasis für „South Stream“ würde hauptsächlich Gas aus den Quellen sein, die derzeit über die Ukraine fließen, d.h. aus Zentralasien, Westsibirien und möglicherweise Ostsibirien (Baran 2008:22, OSW 2012). Der Bau von neuen Leitungen durch das Baltische und das Schwarze Meer zeigt, dass Russland in seiner Energiepolitik zwei wichtige Ziele verfolgt. Es will seine Rolle auf dem europäischen Energiemarkt ausbauen und zugleich seine Abhängigkeit von Transitländern wie Ukraine oder Weißrussland abbauen (vgl. Déak:2, Heinrich 2011:19).

## 5.1 Die Bedeutung von „South Stream“

Sollte „South Stream“ tatsächlich gebaut werden, hätte dies aus Moskauer Perspektive zahlreiche Vorteile. Hatte der Kreml mit Kiew bereits 2006 und 2009 zwei massiv imageschädigende und kostspielige Gaskriege auszutragen, so könnte er über eine Alternativroute über die Türkei die Gefahr einer Wiederholung jener Ereignisse massiv reduzieren. Gleichzeitig würde Gazprom über diese Pipeline direkten Zugang zu zahlreichen nationalen Märkten am Balkan erhalten. Alleine das Versprechen Putins, „South Stream“ bauen zu wollen, hat Gazprom einige Akquisitionen in der Region erleichtert oder überhaupt erst ermöglicht (Déak:3).

Mit dem Bau von „South Stream“ würde auch die Wahrscheinlichkeit des Baues von Nabucco-West verhindert. Viele WissenschaftlerInnen betonen jedoch, dass die Entstehung eines Projekts die Wahrscheinlichkeit des Baus eines zweiten wenigstens kurzfristig vermindert, weil beide Pipelines dieselben Märkte beliefern sollen und sich auf dieselben Transitländer verlassen (Baran 2008:1, Alexandrova-Arbatova 2008:315). „South Stream“ würde damit die dominierende Rolle Russlands auf dem europäischen Energiemarkt verstärken und Moskau eine noch größere Kontrolle über die Gasleitungsnetze in Mittel- und Osteuropa geben. Durch diese Schritte würden Wettbewerb und Energiesicherheit vermindert (Baran 2008:19).

Die Pipeline ist eines der größten und teuersten Projekte Russlands (Kardaś/Paszyc 2012). Die Kosten von „South Stream“ wird Gazprom erst nach der Fertigstellung der Machbarkeitsstudie festlegen, aber ExpertInnen schätzen sie auf 20 bis 26,6 Mrd. Euro (Kardaś/Paszyc 2012, RIAN 2011). Der Bau von Offshore-Pipelines ist viel teurer als Onshore-Pipelines, aber eliminiert oder verringert zumindest – wenn die Pipeline entlang der wirtschaftlichen Zone eines Landes geht – die Gebühren für die Transitländer. Langfristig können diese Ersparnisse die höheren Kapitalkosten ausgleichen (Götz 2008:62).

Das Entstehen von „South Stream“ neben „North Stream“ würde für Gazprom einen Überschuss an Lieferkapazitäten bedeuten (Baran 2008:23). Gazprom nimmt also auch in Kauf, die Pipelines unter ihrer Kapazität zu verwenden. Kurzfristig werden zwar Verluste gemacht, langfristig sind angesichts der Monopolstellung enorme Gewinne möglich (Baran 2008:10f). Wie auch bei früheren Energieprojekten versucht Moskau – und das durchaus mit Erfolg –, die Beziehungen zu den EU-Staaten bilateral und nicht via EU-Institutionen zu unterhalten. Der Bau einer neuen Pipeline in Zusammenarbeit mit ausgewählten EU-Mitgliedstaaten wird Europa nicht nur andere Versorgungsoptionen wegnehmen (Baran 2008:23), er wird auch die Integrität der Union untergraben und das Interesse an der Liberalisierung der Energiemärkte der EU sinken lassen (Kardaś/Paszyc 2012).

Die Russische Föderation hat mit dem Baubeginn der neuen Pipeline vor dem Inkrafttreten des Dritten Energiepaketes der EU im März 2013 begonnen, um den Zugriff auf die Pipeline anderen EU-Mitgliedstaaten nicht gestatten zu müssen. Potenziell erschwerend ist die inoffizielle Ankündigung der EU-Kommission, die Einhaltung der Kartell- und Umweltbestimmungen genau zu überprüfen. Gazprom rechnet mit einer Kompromisslösung in dieser Frage. Sonst könnte die

Strategie von Gazprom – zuerst die Pipeline bauen, dann Gas mit hohem Gewinn verkaufen – durchkreuzt werden. Normalerweise agiert der Konzern nach dem umgekehrten Prinzip. Es ist kaum vorstellbar, dass Russland und Gazprom den Bau aufgeben. Das Nichtzustandekommen von „South Stream“ würde eine Niederlage Russlands in Hinblick auf sein internationales Prestige bedeuten und das will sich das Land sicherlich nicht leisten (Kardaś/Paszyc 2012).

Auch in Hinblick auf die gesamte Region ist die Konstruktion von „South Stream“ bedeutsam. Mit Existieren der Pipeline könnten die Türkei und die Ukraine gegeneinander ausgespielt werden. Beide Länder decken ihren Energiebedarf hauptsächlich mit russischen Lieferungen. Das bemerkenswert starke Wirtschaftswachstum der Türkei hat konsequenterweise zu einem erhöhten Bedarf an Energieträgern geführt. Die Energiekooperation der Türkei mit Russland intensivierte sich nach der Realisierung der Blue Stream Pipeline. Das Projekt hat auch die Abhängigkeit Ankaras von Moskau erhöht. Die türkische Zustimmung zum geplanten Bau der „South Stream“ Pipeline in der exklusiven ökonomischen Zone der Türkei im Schwarzmeer im Dezember 2011 verstärkte die Position Russlands in der „Politik der Pipelines“ in der Schwarzmeerregion weiter (Tanrisever 2011:17). Mit dem Ausbau der Transportkapazitäten in diesem Staat hätte Moskau die Entscheidung in der Hand, einen der beiden Partner mit mehr bzw. weniger Energie zu beliefern. Das Gleichgewicht in der Region würde sich somit zugunsten des Kreml verschieben, zumal es sich weder die Türkei noch die Ukraine leisten könnten, sich alleine gegen die Russische Föderation zu stellen (Déak:7).

## **6. Schlussfolgerungen**

Der Bau von „South Stream“ zeigt die russische Determination, auch zu einem hohen Preis auf dem EU-Energiemarkt präsent zu bleiben. In dem Artikel wurde zu zeigen versucht, inwieweit die Russische Föderation derzeit mit Hilfe ihrer Energie-Außenpolitik traditionelle Machtpolitik nach neorealisiertem Muster betreibt. Die Abhängigkeit der Ukraine und der EU von russischer Energie wird damit zu einem potenziellen Instrument in den Händen des Kremls. Durch die Übernahme bestehender bzw. den Bau einer neuen Transitinfrastruktur vergrößert Moskau seine Machtstrukturen in der Region nachhaltig.

Auch in Hinblick auf die EU ist Gazprom durchaus erfolgreich. Mit dem Bau von „Nord Stream“ und „South Stream“ werden direkte Verbindungen zu traditionell Russland wohlgesinnten Staaten gelegt und potenzielle Störenfriede durch den Verlust ihrer Bedeutung als Transitländer bestraft. All diese Pipelines müssen freilich gefüllt werden.

Mit der Politik der Pipelines stärkt Russland seine Machtposition gewaltig. Es wird in Zukunft für die Transitländer praktisch nicht mehr möglich sein, die Gaslieferungen als politisches Druckmittel zu nutzen. Russland wird noch stärker als bisher entscheiden können, welche Staaten es mit den derzeit sehr gefragten Energieträgern in welchem Ausmaß beliefern wird. Durch die langfristigen Lieferverträge – die Pipelines müssen schließlich auch finanziert werden – bindet

Russland so zahlreiche EU-Mitgliedstaaten und -Kandidatenländer an sich und stärkt so seine Bindungen in den Westen.

Mögen diese Schritte aus Sicht vieler EU-Mitgliedstaaten begrüßenswert erscheinen, so stellt sich die Frage nach den Konsequenzen für die Länder der Schwarzmeerregion. Deren (energiepolitisches) Gewicht wird angesichts ihres steigenden Energiebedarfes zweifellos nicht steigen und die Konkurrenz zu den reicheren EU-Mitgliedstaaten wird zunehmen. Was dies politisch für die einzelnen Staaten der Region bedeutet, ist derzeit noch nicht absehbar.

### Literaturverzeichnis

Alexandrova-Arbatova, Nadia (2008): Troubled strategic partnership: The Black Sea Dimension of the Russia-West relations. In: Hamilton, Daniel/Mangott, Gerhardt (eds.): The Wider Black Sea Region in the 21st Century: Strategic, Economic and Energy Perspectives, Washington D.C., Center for Transatlantic Relations, 293-318.

Åslund, Anders (2009): The Russian Economy: More than Just Energy? Peterson Institute for International Economics, Testimony for the Committee on Foreign Affairs of the European Parliament

Blakey, Simon (2010), The role of natural gas in the future EU energy mix, Pathways to a renewable energy-based economy in 2050 Greens/EFA workshop, Brussels, [http://www.eurogas.org/uploaded/SAB%20-%20Green%20EFA%20Part%20Group\\_Eurogas\\_150910.pdf](http://www.eurogas.org/uploaded/SAB%20-%20Green%20EFA%20Part%20Group_Eurogas_150910.pdf) (06.03.2013)

Baran, Zeyno (2007): EU Energy Security: Time to End Russian Leverage. The Washington Quarterly, 30:4, 131-144.

Baran, Zeyno (2008): Security Aspects of the South Stream Project, Center for Eurasian Policy, Hudson Institute, European Parliament, <http://www.hudson.org/files/publications/Baran-South%20Stream%20for%20EP.pdf> (6.03.2013)

Barysch, Katinka (2007): Russia, realism and EU unity, Centre for European Reform, [http://www.cer.org.uk/russia\\_new/index\\_russia\\_new.html](http://www.cer.org.uk/russia_new/index_russia_new.html) (17.12.2012)

Connecting Europe: the energy infrastructure for tomorrow, the European Commission, <http://ec.europa.eu/energy/mfff/facility/doc/2012/connecting-europe.pdf> (05.03.2013)

Deak, Andreas (o.J.), Assessing Russian Commitments to the 2015 South Stream Deadline, The 6th report of the Monitoring Russia-Serbia Relations Project, Energy in Southeast Europe, <http://www.isac-fund.org/download/Energy%20in%20the%20SEE.pdf> (04.03.2013)

Eurostat (o.J.), Main Origin of Primary Energy Imports 2002-2010, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/images/2/26/Main\\_origin\\_of\\_primary\\_energy\\_imports%2C\\_EU-27%2C\\_2002-2010\\_%28%25\\_of\\_extra\\_EU-27\\_imports%29.png](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/images/2/26/Main_origin_of_primary_energy_imports%2C_EU-27%2C_2002-2010_%28%25_of_extra_EU-27_imports%29.png) (05.03.2013)

Fredholm, Michael (2006): Gazprom in Crisis, Russia Series, 06/48, Conflict Studies Research Centre, Defence Academy of the United Kingdom, [http://www.da.mod.uk/colleges/arag/.../06\(48\)MF.pdf](http://www.da.mod.uk/colleges/arag/.../06(48)MF.pdf) (19.12.2012)

Götz, Roland (2008): External Energy Foreign Policy and the Relationship with Russia. In: Jacques Lesourne: The External Energy Policy of the European Union, Institut Francais des Relations Internationales (IFRI), [http://www.ifri.org/?page=contribution-detail&id=5108&id\\_provenance=96](http://www.ifri.org/?page=contribution-detail&id=5108&id_provenance=96) (05.03.2013)

Götz, Roland (2007): Russlands Erdgas und Europas Energiesicherheit. SWP-Studie, [http://www.swp-berlin.org/common/get\\_document.php?asset\\_id=4234](http://www.swp-berlin.org/common/get_document.php?asset_id=4234) (21.12.2012)

Götz, Roland (2006): Nach dem Gaskonflikt, Wirtschaftliche Konsequenzen für Russland, die Ukraine und die EU. In: SWP-Aktuell 3, [http://www.swp-berlin.org/common/get\\_document.php?asset\\_id=2716](http://www.swp-berlin.org/common/get_document.php?asset_id=2716) (21.12.2012)

Grigoriev, Leonid / Belova, Maria (2009): EU-Russia gas relations. In: Liuhto, Kari (ed.): The EU-Russia gas connection: pipes, politics and problems. Electronic Publications of Pan-European Institute 8/2009 <http://allrus.info/data/200911/612612.pdf> (18.12.2012)

Helm, Dieter (2007): The Russian dimension and Europe's external energy policy, [http://www.dieterhelm.co.uk/publications/Russian\\_dimension.pdf](http://www.dieterhelm.co.uk/publications/Russian_dimension.pdf) (18.12.2012)

Heinrich, Andreas (2011) Russlands Exportpipelines: Diversifizierung oder Bestandsicherung? In: Russland-Analysen. Regionalwahlen, Erdöl- und Erdgaswirtschaft, Nr. 217, 18-21, <http://www.laender-analysen.de/russland/pdf/Russlandanalysen217.pdf> (14.12.2012)

Hill, Fiona (2004): Energy Empire: Oil, Gas and Russia's Revival. The Foreign Policy Centre, London

<http://fpc.org.uk/fsblob/307.pdf>

Kardaś, Szymon/Paszyc, Ewa (2012): At any price: Russia is embarking on the construction of South Stream, OSW Commentary <http://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2012-12-07/any-price-russia-embarking-construction-south-stream> (05.03.2013)

Kefferpütz, Roderick (2009): EU-Russian natural gas relations - Pipeline politics, mutual dependency, and the question of diversification. In: Liuhto, Kari (ed.): The EU-Russia gas connection:

pipes, politics and problems. Electronic Publications of Pan-European Institute 8/2009 <http://allrus.info/data/200911/612612.pdf> (18.12.2012)

Krastev, Ivan/Leonard, Mark/Bechev, Dimitar/Kobzova, Jana/Wilson, Andrew (2010): Das Gespenst eines multipolaren Europa, [http://www.ecfr.eu/page/-/Multipolar\\_Europe\\_Summary\\_German.pdf](http://www.ecfr.eu/page/-/Multipolar_Europe_Summary_German.pdf) (19.12.2012)

Kuchins Andrew, Zevelev Igor (2012): Russian Foreign Policy: Continuity in Change. In: Center for Strategic and International Studies, 147-161.

Mangott, Gerhard/Westphal Kirsten (2008): The Relevance of the Wider Black Sea Region to EU and Russian Energy Issues. In: Hamilton, Daniel/Mangott, Gerhard (eds.): The Wider Black Sea Region in the 21st Century: Strategic, Economic and Energy Perspectives, Washington, D.C., Center for Transatlantic Relations, 147-176.

Mackinder, Halford John (1904) Geographical pivot of history. Geographical Journal Vol. 23, No. 4: 421-437.

Milov, Vladimir (2008): Russia and the West. The Energy Factor, Center for Strategic and International Studies (CSIS), Washington, DC and Institute, [http://csis.org/files/media/csis/pubs/080731\\_milov\\_russia&west\\_web.pdf](http://csis.org/files/media/csis/pubs/080731_milov_russia&west_web.pdf) (20.12.2012)

North Stream, Die Pipeline (o.J.): <http://www.nord-stream.com/de/die-pipeline/> (18.12.2012)

Nye, Joseph/Welch, David (2011): Understanding Global Conflict and Cooperation. An Introduction to Theory and History (8th Edition), New York.

Olcott, Martha (2004): The Energy Dimension in Russian Global Strategy: Vladimir Putin and the Geopolitics of Oil. Paper published by the James A. Baker III Institute for Public Policy of Rice University, [http://www.rice.edu/energy/publications/docs/PEC\\_Olcott\\_10\\_2004.pdf](http://www.rice.edu/energy/publications/docs/PEC_Olcott_10_2004.pdf) (18.12.2012)

Petrovic, Jeronim (2009): Russian Energy Power, Domestic and International Dimensions. In: Perovic, Jeronim/Orttung, Robert W./ Wenger, Andreas (eds.): Russian Energy Power and Foreign Relations: Implications for Conflict and Cooperation. New York: Routledge.

Putin, Vladimir V. (2000): Millennium Manifesto. In: Vital Speeches of the Day 66/8, Mount Pleasant: City News Publ.

Regierung der Russischen Föderation (2009): Energeticheskaya strategiya Rossii na period do 2030 goda [Energiestrategie Russlands bis 2030]. Dekret Nr. 1715-p.

Rose, N, "Government, authority and RIAN (2011): Nord Stream and South Stream inefficient for Russia – expert, <http://www.rianovosti.com/analysis/20110926/167139737.html> (21.12.2012)

- Rožkanin, Michal (2008): Expansion of Gazprom into Europe. Where is the threat? AMO, <http://www.europeum.org/ess2008/doc/w6r1.pdf> (17.12.2012)
- Rutland, Peter (2008): Russia as an energy superpower. In: *New Political Economy* Vo. 13, 203-10.
- Schaffer, Marvin Baker (2008): The great gas pipeline game: monopolistic expansion of Russia's Gazprom into European markets. In: *Foresight*, Vol. 10 (5), 11-23.
- Saivetz, Carol R. (2007): Russia: An energy superpower? In: Cambridge, MA: MIT Center for International Studies. [http://web.mit.edu/cis/editorspick/saivetz07\\_audit.html](http://web.mit.edu/cis/editorspick/saivetz07_audit.html)
- Simonov, Konstantin V. (2006): *Energetičeskaja sverkhderzhava [An energy superpower]*. Moscow: Algoritm.
- Smith Stegen, Karen (2011): Deconstructing the "energy weapon": Russia's threat to Europe as case study. In: *Energy Policy*, Volume 39 (10), 6505-6513.
- South-Stream, <http://www.south-stream.info/en/pipeline/structure/> (04.03.2013)
- South Stream, <http://south-stream.info/index.php?id=2&L=1> (04.03.2013)
- Tanrisever, Oktay F. (2012): Turkey and Russia in the Black Sea Region: Dynamics of Cooperation and Conflict. Black Sea Discussion Paper Series -2012/1, Centre for Economics and Foreign Policy Studies, [http://www.gmfus.org/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/edamblackseadiscussion-paper.pdf](http://www.gmfus.org/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/edamblackseadiscussion-paper.pdf) (20.12.2012)
- Umbach, Frank (2008): Die EU-Energiestrategien, <http://www.bpb.de/themen/V86QPM.html> (17.12.2012)
- De Waal, Thomas (2010): *The Caucasus. An Introduction*, Oxford: Oxford University Press.
- Waltz, Kenneth (1979): *Theory of International Politics*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Wyciszkievicz, Ernest (2008): Rosyjski sektor naftowo-gazowy - uwarunkowania wewnetrzne I perspektywy rozwoju/ The Russian gas and oil sector – the domestic background and the future perspectives. In: Wyciszkievicz, Ernest (ed.): *Geopolityka rurociągów. Współzależność energetyczna a stosunki międzypaństwowe na obszarze postsowieckim*, Warszawa (Geopolitics of Pipelines. Energy Interdependence and Inter-State Relations in the Post-Soviet Area, Warsaw, 5-56.

Murat Akpınar

# Market entry strategies in the Turkish automotive industry



**Murat Akpınar**  
JAMK University of Applied  
Sciences, Finland

## Abstract

Initial and subsequent market entry mode choices of multinational enterprises (MNEs) depend on MNE managers' perceptions of the potential to capture additional competitiveness by internalizing their unique firm-specific advantages (FSAs), also called ownership (O)-specific advantages, together with the host countries' country-specific advantages (CSAs) also called location (L)-specific advantages (Dunning 1988; Hennart 2009; Rugman et al. 2012). During the last decade we observe a significant shift of automotive production in Europe from the West to the East, and Turkey has been one of the major beneficiaries of this change. In this paper we analyze the roots of Turkey's evolving CSAs and try to understand their differing impacts on market entry strategies of MNEs in the automotive industry with the help of the diamond model (Porter 1990). We apply a longitudinal approach in our empirical study and focus on developments in the period between the years 2000 and 2010. We find out that Turkey's national diamond has improved over the decade led by improving political leadership and stability, as well as institutional reforms and consequent economic stability following the banking crisis in 2001. We also find out that the country's diamond has strengthened by the implementation of the customs union in 1996 and the beginning of membership negotiations with the European Union (EU) in 2005. Despite the fact that these developments have led to a fast growth of the automotive industry in Turkey, we notice that MNEs have responded differently in their market entry strategies, and these differences rely on the match of their strategic positions and market entry motives with CSAs. Based on our observations we make clear propositions that link market entry choices to generic strategies and market entry motives. We recommend further similar longitudinal research in different countries and industries to test our findings.

## 1. Introduction

International business literature has investigated deeply MNE's choices of foreign market entry modes through the lenses of transaction cost theory, internalization theory, resource-based view (RBV), and institutional theory (Meyer/Peng 2005). These modes are classified as non-equity (or contractual) modes and equity modes. In non-equity modes the MNE does not invest equity in the foreign market but serves or supplies from the foreign market through contractual agreements. These modes include exporting, licensing, franchising, and outsourcing. In equity modes, the MNE invests equity in the foreign market. They are classified as portfolio investment or foreign direct investment (FDI) where FDI could be in the way of joint-venture or wholly-owned subsidiary based on the level of ownership (Welch et al. 2007). In portfolio investment the MNE holds a minority stake in shares of the foreign operation. In this type of investment the MNE neither intends to influence the strategy of the foreign operation nor has any long-term commitment to it. A joint-venture is established with the MNE partners on an equal basis with a local firm.

This equal basis is reflected not only in the share distribution but also in the assets contributed and the level of control exerted by the two firms. In a wholly-owned subsidiary the MNE has full control over the operations.

It is the FDI mode which allows MNEs capture CSAs. Accelerating globalization after the 1990s with the establishment of regional unions with free flows of goods, services, capital and labor, active involvement of the world trade organization (WTO), and more welcoming attitudes of host countries towards MNEs have contributed to increasing cross-border trade and FDI activity. As a result, MNEs have been faced with an interesting opportunity to respond to these changes by adapting their market entry strategies and reconfiguring their value chains regionally with the purposes of developing their competitiveness. One source of firm-level competitiveness can be unique, rare, valuable, hard-to-imitate resources of the firm, i.e. sources of FSAs, and its corresponding strategic positioning (Barney 1991). A second source could be the diamond in the MNE's home-country including factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy, structure and rivalry (Porter 1990). A third source could be the diamond of the MNE's home region, i.e. the double diamond (Rugman/D'Cruz 1993). A fourth source could be the host countries' diamonds, i.e. their CSAs (Dunning 1988). Or, perhaps it is in the appropriate combination or internalization of CSAs and FSAs that MNE competitiveness occurs (Dunning 1988; Rugman et al. 2012).

Given evolving CSAs of a host country, it is interesting to see whether all MNEs would adapt their market entry strategies similarly to take advantage of them given their differing FSAs and corresponding strategic positions and motives. In case we observe different behaviors, we would be further interested to understand what influences their differing decisions most and which types of FSAs match best which types of the host-country's CSAs.

To achieve our aim we focus on the European automotive industry and MNEs' changes in market entry strategies to Turkey during the period between 2000 and 2010. The European automotive industry is highly competitive bearing some of the world's largest MNEs such as the Volkswagen Group, Toyota, PSA Peugeot-Citroën, Ford, General Motors, Renault and Fiat. The establishment of the Single Market in the EU in 1992 has created the world's largest automotive market and intensified competition leading to further consolidation in the industry through mergers and acquisitions decreasing from 31 MNEs in 1990 to 21 MNEs in 2005 (Akpınar 2009). Competitive Japanese and Korean manufacturers have increased their commitment and presence in this attractive market by shifting their market entry modes from exporting to FDI. Alliances among MNEs as well as international sourcing and manufacturing have increased. The eastern expansion of the EU in 2004, the establishment of a customs union between the EU and Turkey in 1996, and the start of accession negotiations with Turkey in 2005 have been major developments in Europe to offer opportunities for MNEs to reconsider their market entry strategies in the EU. Focus on a specific region such as the EU is based on the fact that MNEs in the automotive industry pursue regional strategies rather than global ones (Rugman/Collinson 2004).

The establishment of Turkey's automotive industry dates back to the 1950s. The 1980s saw changes in government policy which shifted the nature of the industry from import-substitution to export-orientation (Wasti/Wasti 2008). Following the customs union with the EU in year 1996, Turkey has increasingly become a production base for the automotive industry, building on advantages such as highly-skilled labor at comparatively low cost, access to cheap raw materials, and the geographic proximity to European markets (McKinsey Global Institute 2003). Reflecting our research questions in view of this context we want to understand how differently MNEs in the automotive industry adopt their market entry strategies in response to the evolving CSAs offered by Turkey, and what the underlying reasons behind these differences may be. Among possible reasons we investigate FSAs as reflected in corresponding generic strategies, and market entry motives to Turkey.

The rest of the paper is organized as follows. In the following section, a theoretical framework is developed from earlier literature, and the methodology of the empirical study is described in section three. The results are shared in section four, and the paper ends with a discussion of the findings in section five.

## 2. Literature Review

In this section we aim to develop an appropriate theoretical framework to study the impacts of evolving host-country CSAs on changes in market entry strategies of MNEs in the light of their FSAs and corresponding generic strategies, and market entry motives towards the host country.

### 2.1 Market Entry Strategy and Motives towards Host Country

The international business literature differentiates between equity modes (e.g., FDI through joint venture or wholly-owned subsidiary) and contractual modes (e.g., exporting, licensing, franchising) of foreign market entry (see Buckley/Casson 1998). There is also a distinction between organic modes of entry (i.e. greenfield investments) and external modes of entry (i.e. mergers & acquisitions) (see Hennart and Park 1993). In this research we adopt a limited but dynamic definition of market entry strategy. Our focus is on the distinction between non-equity mode of entry and equity mode of entry, and due to their suitability for the automotive industry, we focus specifically on the modes of *exporting* and *production FDI*. The dynamic nature of our definition arises in that we analyze changes in the choices of market entry strategy from 2000 to 2010. Possible changes in strategy could imply establishment of a production subsidiary in the foreign market, versus closure of a production subsidiary, or significant changes in production volumes in the host country.

MNEs will prefer equity modes when there is need to have control over foreign operations which may arise when MNEs have knowledge assets which are difficult to transfer in contractual agreements (Kogut/Zander 1993), when the institutional environment is not developed to allow

for protection of knowledge assets over contractual agreements (Meyer/Peng 2005), or when total costs of non-equity modes, including transportation costs, customs duties and tariffs, and contractual costs, are higher (Buckley/Casson 1976). On establishing the FDI, MNEs will choose to establish a joint-venture when resource contributions from a local partner are needed (Brouthers/Hennart 2007). Local market knowledge, ease of access to distribution channels, excellent relations to local governments are some of the key resources to be provided by local partners. These contributions by local partners will aid to overcome the liabilities of foreignness or outsidership in international markets (Zaheer 1995; Johanson/Vahlne 2009). Such dependence on resources explains why this hybrid mode of market entry is indeed the most commonly observed mode (Hennart 1988).

The shift from contractual modes to equity modes will occur in time as MNEs increase their foreign market knowledge and commitment to the foreign market gradually (Johanson/Vahlne 1977). Based on observations from the automotive industry where economies of scale are important, we realize that exporting and FDI are not necessarily substitution strategies but complementary ones when we consider transaction costs and scale economies simultaneously (Pyo 2010). According to this, even though transaction costs of exporting may be high, MNEs which lack minimum efficient scale in the foreign market will still prefer to export rather than make FDI.

In making FDI MNEs will target to internalize location-specific advantages of the host country (i.e. CSAs) together with their ownership-specific advantages (i.e. FSAs) (Dunning 1988). We adapt the typology of motives for FDI by Dunning (1988) as market entry motives towards host country. The motives are *market-seeking*, *resource- or strategic asset-seeking*, and *efficiency-seeking*. In market-seeking FDI, objectives are to be close to an attractive market in order to understand market behavior and respond quickly to changing demand conditions, secure access to distribution channels, and avoid high transportation costs to that market. The attractiveness of the market is determined mostly by its size as well as its growth potential. In resource- or strategic asset-seeking FDI, the objective is to have access to valuable resources (e.g., natural resources, skilled workforce) or created assets (e.g., strategic brand name, patented innovation). Finally, in efficiency-seeking FDI, the main objective is to minimize costs of production and improve profitability. Locations that suit this type of FDI best may offer low-cost labor, low-cost materials or tax advantages.

## **2.2 Host country CSAs**

In order to understand the roots of CSAs, we will focus on the Diamond Model by Porter (1990) and the Double-Diamond Model by Rugman and D'Cruz (1993). In the diamond model, the roots of competitive advantage are *factor conditions*, *demand conditions*, *related and supporting industries*, and *firm strategy, structure, and rivalry*.

Factor conditions are the country's resources for enabling the means of production such as *human resources*, *physical resources*, *knowledge resources*, *capital resources* and *infrastructure* (Porter 1990: 74-75). Human resources include the quantity, skills and cost of employees and

management. Physical resources could be abundance, quality, accessibility and cost of the country's natural resources, as well as the country's location, geographic size and climate conditions. Knowledge resources are the country's stock of scientific, technical and market knowledge on goods and services residing in universities and research institutes. Capital resources mean the amount and cost of capital available to finance businesses. Finally, infrastructure covers the quality and cost of the transportation system, the communication system, the postal system, the payment system, and the health care system in the country. Competitive advantage from factors depends on how efficiently and effectively they are deployed (Porter 1990: 76). Porter also categorizes the factors as *basic factors* and *advanced factors*. Basic factors are natural resources, climate, location, unskilled and semiskilled labor, and capital. Advanced factors include modern communications infrastructure, highly educated human resources, and innovation-driving research institutes. Whereas basic factors are mostly inherited, advanced factors are usually created. While basic factors are needed for competitive advantage, it is usually through the creation of advanced factors that sustained competitive advantage can be achieved (Porter 1990: 77).

Demand conditions reflect the nature of the mix and character of the country's buyers and their needs. Elements of demand conditions include *segment structure of demand*, *sophisticated and demanding buyers*, *anticipatory buyer needs*, *size of demand*, *number of independent buyers*, *growth rate of home demand*, *early home demand*, *early saturation*, mobile or multinational local buyers, and *influences on foreign needs* (Porter 1990: 86-99). Demand conditions will affect positively on competitiveness of an industry when there are large global segments in demand composition (especially in industries where economies of scale is important), when the buyers (including distribution channels) are among the world's most sophisticated and demanding buyers, when the needs of buyers in the country anticipate those in other countries, when there a large number of independent buyers, when the growth rate of home demand is high, when buyers have demand for new products at early stages, when early demand moves fast to early saturation, and when local demand is transferred abroad through mobile or multinational local buyers or other influences. The existence of these conditions will pressure local firms to move ahead of their rivals in their innovation and upgrading processes.

The third determinant of national competitive advantage in the diamond model is related to supporting industries. Supporting industries are supplier industries. Existence of internationally competitive supplier industries will not only provide early access to cost-effective, high quality inputs but also foster high level R&D cooperation that will result in joint innovation solutions (Porter 1990: 101-104). Related industries are those in which firms can coordinate or share activities in the value chain when competing, or those which involve products that are complementary (Porter 1990: 105). Location-based close cooperation with supplier industries and related industries through information exchange and joint projects forms the fundamental idea behind the emergence of the cluster concept. Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field (Porter 1998: 78). Clusters play a positive role in competitiveness in three ways. First of all, the productivity levels of firms in the cluster improve. This is because firms gain scale advantages without giving up their flexibilities, and they also have

easier access to specialized information, suppliers, related industries, and institutions (Porter 1998: 81). Secondly, the pace of innovations accelerates through exchange of tacit knowledge and creation of ideas in informal face-to-face meetings, through sharing of risks and minimizing of cost burdens in experimenting new ideas, and through peer and competitive pressure (Porter 1998: 83). Thirdly, clusters also enable formation of new businesses when insights and skills from different fields merge (Porter 1998: 84).

The fourth determinant of national competitive advantage in the diamond model is firm strategy, structure, and rivalry. There are national differences in management practices and approaches, in the orientations of firms toward competing globally, in the motivations of individuals (owners, managers, and employees), and in the commitments of capital and human resources to an industry which affect the ways that firms choose to compete and organize (Porter 1990: 108-116). The degree of domestic rivalry has a positive effect on competitiveness through creating pressures to innovate and outpace rivalry.

In addition to these four determinants, Porter (1990) also names two variables which may impact on competitive advantage through shaping of the determinants. These factors are government and chance. The government has legitimate power to exercise authority over other organizations in a country. As such, it has been suggested that it should be treated as a fifth determinant since government regulations have direct influence on firms (see Rugman/Verbeke 2000). In the EU powers of governments have been diminishing as a result of the empowerment of supranational institutions such as the European Commission which sees to it that governments do not interfere in ways to affect free competition (Buckley/Ghauri 2004). Chance events occur outside the powers of firms and create discontinuities that may result in changes in competitive position (Porter 1990). Wars, natural disasters, acts of pure invention or technological discontinuities, political decisions by foreign governments are examples of chance events. The determinants and the variables create an interactive dynamic system, i.e. the determinants are subject to change in time, and changes in one determinant or variable will trigger changes in other determinants (ibid.).

Rugman and D'Cruz (1993) criticize the diamond model in that it fails to explain national competitive advantage of small, open, trading economies like Canada. In return, they extend it and offer the double diamond model which looks at not only the home country diamond but also the diamond of the home country's major trading partner. For example, in analyzing the competitive advantage of Canadian industries, they take into account the diamonds of Canada and the USA (called together the 'North American diamond') since these countries have a free trade agreement. Such extension of the diamond was also followed by the extension of the concept of national competitiveness to the concept of home region competitiveness for a country (see Rugman et al. 2012). As Turkey has a customs union agreement with the EU, we will take this view into account in analyzing CSAs of Turkey.

### 2.3 FSAs and Generic Strategies

FSAs have their root in the RBV of the firm which aims to understand sources of sustained competitive advantage by studying the firm's resources. Resources are defined as all assets, capabilities, organizational processes, information, and knowledge that are controlled by a firm (Penrose 1958). According to Wernerfelt (1984) resources and products are two sides of the same coin. Barney (1991) argues that it is valuable, rare, imperfectly imitable, and hard-to-substitute resources (i.e. strategic resources) that drive sustained competitive advantage and deliver superior performance, so firms should develop their value creating strategies based on the analysis of their strategic resources which are their strengths. Resources are valuable when they enable the firm to conceive of or implement strategies that improve its efficiency and effectiveness (Barney 1991: 106). The idea that rare resources possessed by the firm will create unique first-mover advantages that can be sustained relies on the assumptions that resources are sticky or immobile (i.e. firm-specific), and they are difficult to create, imitate, or substitute by competitors (Barney 1991). Examples of strategic resources of the firm could include advanced technology, advanced machinery and equipment, intellectual property rights, brand names, access to rare raw materials, unique geographic location, advanced human and social capital (training, experience, judgment, intelligence, relationships, and insights of individual managers and workers), and superior organizational planning and coordinating systems both inside the firm and also in the value chain.

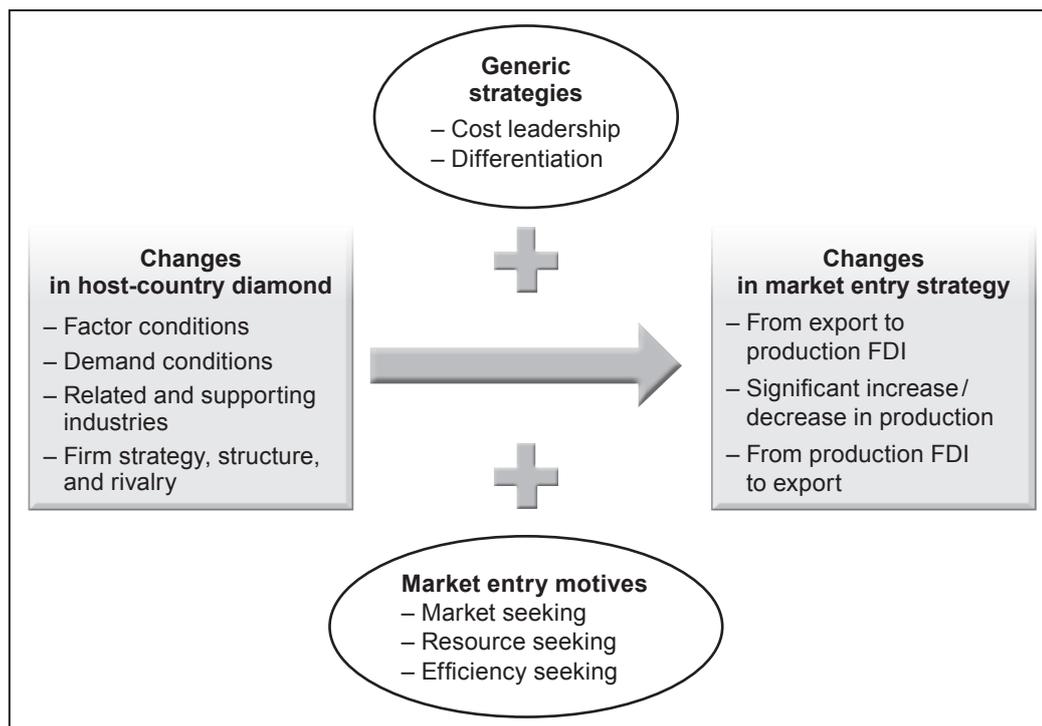
RBV falls short of suggesting a typology of competitive strategies based on exploitation of strategic resources. Therefore, we turn the other side of the coin and look at products for studying strategic positioning. Strategic positioning means performing different activities from competitors or performing similar activities in different ways to deliver a unique value proposition to customers (Porter 1996). It is about making choices and trade-offs, not about trying to be the best (Magretta 2012). The basis of the positioning can be the choice of product or service varieties (i.e. variety-based positioning), the choice of fulfilling all needs of a particular segment of customers (i.e. needs-based positioning), or the choice of targeting all customers who are accessible in a particular way (i.e. access-based positioning) (ibid.). Porter (1990) provides a typology of three types of generic strategies: *cost leadership*, *differentiation*, and *focus*. In cost leadership strategy, the firm would choose and set its activities in optimal ways to achieve lower costs than its competitors. In differentiation strategy, the choices of the firm would be targeting to provide unique and superior value to the customers in terms of product quality, special features, or superior after-sales services. Finally, in focus strategy, the firm would pursue either cost leadership or differentiation targeting only a certain market segment.

In this research we will utilize cost leadership and differentiation in analyzing generic strategies of automotive MNEs. This is not a bad choice given that lower costs and differentiation (reflected in ability to earn higher revenues) are the true sources of competitive advantage and profitability. This is a good choice because development of these strategies also takes indirectly into account the firm's strategic resources which lie on the flip side of the coin.

## 2.4 Theoretical Framework

Having reviewed literature on market entry strategies and motives, CSAs, FSAs and generic strategies, it is time to present the theoretical framework that we will use in our empirical study. Our goal is to study changes in market entry strategies of MNEs in response to evolving CSAs of host countries given that MNEs differ in their market entry motives and generic strategies (see Figure 1).

**Figure 1:** The theoretical framework.



Changes in CSAs of the host country are assessed through changes in the diamond of the host country reflected by factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy, structure, and rivalry. As market entry strategy we focus on exporting and production FDI. Changes in this strategy could occur in three ways. First of all, the firm could change its strategy from exporting to starting production in the host country. Secondly, given that the firm already has a production facility in the host country, it could decide to increase or decrease production volume significantly. Thirdly, the firm could decide to divest its production FDI in the host country and change to exporting. Based on these descriptions our first proposition is the following:

*Proposition 1: Changes in the diamond of the host country will lead to changes in market entry strategies of MNEs.*

MNEs will have different generic strategies and different market entry motives. We differentiate here between cost leadership and differentiation generic strategies, and between market seeking,

resource seeking, and efficiency seeking market entry motives. The reasons for introducing these variables are reflected in our second and third propositions.

*Proposition 2: Changes in market entry strategies of MNEs will differ based on MNEs' differing generic strategies.*

*Proposition 3: Changes in market entry strategies of MNEs will differ based on MNEs' differing market entry motives.*

In the empirical study we would like to unveil what kind of change in market entry strategy (if any) should be expected in the cases of different generic strategies and different market entry motives. Before getting into that we next describe the methodology applied.

### **3. Methodology**

This research applies longitudinal methodology. This choice is based on two underlying reasons. First, we adopt a dynamic view on strategy by studying changes in strategy in response to changes in the environment (Porter 1991). Secondly, we assume strategy-making to be a contextual process in time whereby contexts and history are relevant (Pettigrew 1990). Contexts are important as they shape actors and also get shaped by actors in a cumulative process over time, and understanding the past is crucial since it plays a determining role in shaping the emerging future (Pettigrew 1997).

In studying changes in time one must first define the variables to be studied and then set appropriate measures to detect changes in those variables (Van de Ven 1992). In this study we first assess the changes in the diamond of Turkey from 2000 to 2010. In doing that, the variables used are factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy, structure, and rivalry. After this analysis, we look at the responses of MNEs to these changes in the light of their generic strategies and market entry motives. The variables in this study and the measures used to detect changes in these variables are presented in Table 1.

**Table 1:** Variables and their measures.

| Names of variables                    | Measures  | Types of measures   |
|---------------------------------------|---|---|
| Factor conditions                     | Assessment of factor conditions                         | Categorical: basic, advanced                                      |
| Demand conditions                     | Market size   | Numerical   |
| Related and supporting industries     | Sizes of related and supporting industries              | Numerical   |
| Firm strategy, structure, and rivalry | Number of competitors and distribution of market shares | Numerical   |
| Market entry strategy                 | Type of market entry strategy                           | Categorical: export, production FDI                               |
| Market entry strategy                 | Amount of production units                              | Numerical   |
| Generic strategies                    | Type of generic strategy                                | Categorical: cost leadership, differentiation                     |
| Market entry motives                  | Type of market entry motive                             | Categorical: market seeking, resource seeking, efficiency seeking |

Factor conditions, generic strategy, and market entry motives are assessed using categorical variables. Factor conditions can be basic or advanced. Types of generic strategies can be cost leadership or differentiation. Types of market entry motives can be market seeking, resource seeking, or efficiency seeking. We use simultaneously two types of variables to detect changes in market entry strategies. A categorical variable is used for modes of entry. The entry modes can be export or production FDI. A numerical variable is also used to detect significant changes in the production volumes. Demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy, structure, and rivalry are assessed using numerical variables. In demand conditions we limit our assessment to market size for reasons of simplicity. Related and supporting industries are assessed by the sizes of these industries. In assessing firm strategy, structure, and rivalry again we limit our assessment to the degree of rivalry expressed by the number of competitors and the distribution of their market shares. The higher the number of competitors, and the closer the market shares, the higher the degree of rivalry.

Data for this research was collected from trustworthy secondary sources such as websites, reports and other publications of industry associations, MNEs, industry analysts and industry media. The use of a variety of trustworthy sources contributed to the objectivity and reliability of results.

The analysis started with the study of changes between 2000 and 2010 in Turkey's diamond and the market entry strategies of all automotive MNEs which entered the Turkish market. Then changes in the European location strategies of the MNEs which had production FDI in Turkey were studied. As a result, changes in behavior patterns were identified, and they were correlated against MNEs' generic strategies and market entry motives.

#### 4. Results

This section starts with a brief history of developments in the Turkish automotive industry before 2000 and continues with the assessment of changes in the diamond of Turkey and the accompanying changes in MNE market entry strategies from 2000 to 2010.

Between 1960 and 1980 Turkey's automotive industry was characterized by an import-substitution strategy with substantially strong import barriers. In this period, Ford, Fiat, and Renault cars were domestically assembled by Otosan, Tofas, and Oyak, respectively through license agreements. Import-substitution was replaced by export-orientation following a more liberal industrial policy in the 1980s. In the 1990s the Turkish government offered incentives for FDI that met the criteria of having a capacity of more than 100.000 vehicles, sourcing at least 70% locally, and of having an export orientation (McKinsey Global Institute 2003). An important development to affect the industry was the entry into force of the customs union between Turkey and the EU as of January 1, 1996. As a consequence of these developments, Ford acquired 30% equity in Otosan, Fiat purchased 41.5% equity in Tofas, and Renault acquired 51% equity in Oyak which was renamed into Oyak Renault. In addition to these FDIs, despite the great macroeconomic crisis in the country in 1994, Toyota and Honda also made production investments in Turkey in the 1990s. With these investments, the total production capacity reached 700.000 vehicles as of 2000, and the exports grew rapidly reaching 96.489 units in 2000<sup>1</sup>. The breakdown of exports according to destination markets was as follows: Western Europe (71%), Africa (13%), Eastern Europe (6%), Americas (4%), and others (6%)<sup>2</sup>. Table 2 summarizes key statistics of the Turkish automotive industry in 2000.

**Table 2:** Key statistics of Turkish automotive industry in year 2000.

|                     | Domestic sales (units) | Production (units) | Exports (units) | Imports (units) | Imports/ domestic sales (%) | Exports/ production (%) |
|---------------------|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------|
| Passenger cars      | 466.700                | 297.476            | 90.026          | 258.987         | 55,5%                       | 30,3%                   |
| Commercial vehicles | 192.195                | 133.237            | 6.463           | 80.895          | 42,1%                       | 4,9%                    |
| Total               | 658.895                | 430.713            | 96.489          | 339.882         | 51,6%                       | 22,4%                   |

Source: Turkish Automotive Manufacturers Association, <http://www.osd.org.tr/index-english.htm>

By the turn of the century Turkish industries were hit by two crises: the Marmara earthquake in 1999 and the financial crisis in 2001. Marmara region, where the major part of the Turkish automotive industry is located, is the main industrial and trading region in Turkey accounting nearly for 39% of Turkey's gross domestic product<sup>3</sup> (GDP). The earthquake in 1999 had terrifying impacts

1 Source: Turkish Automotive Manufacturers Association, <http://www.osd.org.tr/index-english.htm>

2 Source: Turkish Automotive Manufacturers Association, <http://www.osd.org.tr/index-english.htm>

3 Istanbul only generates ca. 25% of Turkey's GDP.

on the industries of the cities of Kocaeli and Adapazari where a number of automotive MNEs and a large number of automotive suppliers are located. While the region was just recovering from the severe impacts of the earthquake, a financial crisis hit the country in February 2001. This crisis resulted from the unsustainability of growing structural issues in the Turkish banking system and ended with the bankruptcies of about 20 banks in Turkey together with a very high level of devaluation of the Turkish currency<sup>4</sup>.

According to interviews with automotive MNE managers made by McKinsey consultants, the main automotive industry CSAs in Turkey as of 2000 were cheap labor costs, highly skilled labor, cheap raw material costs, a developing automotive parts supplier market, and the proximity to European markets (McKinsey Global Institute 2003, 400).

#### **4.1 Assessment of Changes in the Diamond of Turkey from 2000 to 2010**

There were three major developments in the first decade of the century to affect Turkey's diamond. The first one was the enlargement of the EU to include Eastern European countries in 2004 and 2007. Major automotive manufacturing Eastern European countries such as the Czech Republic, Poland, the Slovak Republic, and Hungary joined the EU in 2004, and Romania joined in 2007. These are competitor locations to Turkey for supplying Western European markets. A second development was the start of EU accession negotiations with Turkey in 2005, and the third development was the achievement of economic and political stability in Turkey during the decade. Following the 2001 crisis, major structural reforms were undertaken in the banking industry, and the single ruling Justice and Development party pursued consistent economic and budgetary policies which helped to achieve single-digit levels of inflation. Next we evaluate changes in the four elements of the diamond.

*Factor Conditions:* With a 50-year-history in 2000, the automotive industry in Turkey already possessed basic factor conditions including infrastructure, skilled labor at low cost, and knowledge on assembly processes. A major limitation in factor conditions at this time was the lack of economic and political stability. During the 1990s Turkey was a hyperinflationary economy with major economic crises, and the ruling political coalitions having failed to achieve political stability. As a result, access to capital in the country was limited and high-cost, posing a major drawback in the development of local industries. Despite the existence of high quality universities, there were no industry-specific research institutes with university level programs in the field of automotive engineering only just emerging. Moreover there were only few R&D projects in the automotive industry supported by the Scientific and Technological Research Council of Turkey<sup>5</sup>.

Turkey progressed in the creation of advanced factor conditions during the decade. The cumulative number of automotive R&D projects supported by the Scientific and Technological

---

4 114% increase in the value of US Dollar from Jan 1, 2001 to Dec. 31, 2001. Source: Central Bank of the Republic of Turkey, <http://evds.tcmb.gov.tr/yeni/cbt-uk.html>

5 Source: Scientific and Technological Research Council of Turkey, <http://www.tubitak.gov.tr/en>

Research Council of Turkey had reached 592 by 2010<sup>6</sup>. Many universities have established bachelor and master level programs in automotive engineering, and the Automotive Technologies Research & Development Company (OTAM)<sup>7</sup>, was established in 2003 by a consortium including Istanbul Technical University, Automotive Manufacturers Association, and the Scientific and Technological Research Council of Turkey. This was followed by the establishment of the Automotive Technology Platform (OTEP)<sup>8</sup>, in 2008. This platform brings together innovative R&D efforts by universities, firms in the automotive and automotive supply industries, and industry associations.

It is evident that Turkey cannot remain competitive in terms of basic factor conditions like cheap labor costs and cheap material costs in the long-run. Automotive manufacturing countries in Eastern Europe offer similar advantages with closer proximity to Western European markets. Advanced factors need to be created in terms of advanced engineering skills and innovative capabilities. We can conclude that the Turkish automotive industry has taken steps in this direction, progressing from basic factors towards advanced ones.

*Demand Conditions:* Turkey has a population of ca. 74 million with a low but growing and unequally distributed disposable household income<sup>9</sup>. Total automotive sales in Turkey have been increasing from 658.895 units in 2000 (see Table 2) to 793.172 units in 2010 (see Table 3), an average growth of 2,0% per annum<sup>10</sup>.

**Table 3:** Key statistics of Turkish automotive industry in year 2000.

|                     | Domestic sales (units) | Production (units) | Exports (units) | Imports (units) | Imports/ domestic sales (%) | Exports/ production (%) |
|---------------------|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------|
| Passenger cars      | 466.700                | 297.476            | 90.026          | 258.987         | 55,5%                       | 30,3%                   |
| Commercial vehicles | 192.195                | 133.237            | 6.463           | 80.895          | 42,1%                       | 4,9%                    |
| Total               | 658.895                | 430.713            | 96.489          | 339.882         | 51,6%                       | 22,4%                   |

Source: Turkish Automotive Manufacturers Association, <http://www.osd.org.tr/index-english.htm>

The demand composition in the country is mostly in lower and medium areas of the spectrum as it can be expected from the low level of disposable household income. Interestingly, however, there is increasing demand towards import vehicles. The percentage of import vehicles has increased from 51.6% in 2000 to 58.7% in 2010. Such increase is more evident in the case of passenger cars from 55.5% to 69.5%. Indeed, percentage of imports in commercial vehicles has

6 Source: Scientific and Technological Research Council of Turkey, <http://www.tubitak.gov.tr/en>

7 See <http://www.otam.com.tr/>

8 See <http://www.otep.org.tr/>

9 Average annual disposable household income was 22.063 Turkish Lira (ca. 10.000 Euro) in 2010. Source: Turkish Statistics Institute, <http://www.turkstat.gov.tr/Start.do>

10 ca. 4.5% per annum for commercial vehicles and ca. 0.9% per annum for passenger cars.

decreased thanks to Turkey's becoming Europe's number one location in the production of light commercial vehicles as of 2010.

When we consider the conditions of demand in Turkey, we should also think about demand conditions in the EU as a result of the customs union. During the decade Turkey has grown to become a production location for the EU. This fact is evident from the export figures which increased from 96.489 units in 2000 to 754.469 units in 2010. Key destination export markets in 2010 were Western Europe (69%), Eastern Europe (9%), Africa (8%), Middle East (4%), Americas (4%), and others (6%)<sup>11</sup>. The distribution of export shares by destination markets in 2010 are similar to those in 2000 where the EU (including Western Europe and Eastern Europe) accounts for nearly 78% of Turkey's total automotive exports.

Demand conditions for Turkey are relatively good given its large and growing home market and growing markets in neighboring Eastern Europe. We could also argue that the current economic crisis in the saturated markets in Western Europe may be an advantage for Turkey if European consumers shift their preferences towards less expensive vehicles.

*Related and Supporting Industries:* Due to its more than 10.000 parts, the automotive industry has connections to a variety of industries including automotive supply industry, automotive retail industry, electronics industry, chemical industry, metal industry, glass industry, and plastic industry. Among these the most important one is the automotive supply industry. The automotive supply industry in 2000 accounted for 47% of total generated revenues, 83% of total employment, and 56% of total exports in the Turkish automotive industry (McKinsey Global Institute 2003). Almost 85% of the Turkish automotive supply industry was made up of Turkish family businesses, and there were also about 150 foreign suppliers which set up facilities in joint venture agreements with Turkish suppliers<sup>12</sup>. This industry has significantly grown in Turkey during the decade as the total automotive capacity has increased from 700.000 vehicles in 2000 to 1.555.615 vehicles in 2010<sup>13</sup>. Under the motto of "strong industry, strong brands" cooperation between automotive MNEs and their suppliers has changed from a transactional approach to partnership approach, motivating suppliers to take more important roles in joint design and R&D projects<sup>14</sup>. According to reports of Turkish Association of Automotive Parts & Components Manufacturers, Turkish suppliers have entered global supply chains of automotive MNEs and exported ca. 6.7 billion USD of output in 2010.

Our evaluation is that the supply industry in Turkey has grown to become an internationally competitive industry with increasing R&D capabilities, and this provides strong support for the Turkish automotive industry.

---

11 Source: Turkish Automotive Manufacturers Association, <http://www.osd.org.tr/index-english.htm>

12 Source: Turkish Association of Automotive Parts & Components Manufacturers, <http://www.taysad.org.tr/www/en/>

13 Source: Turkish Automotive Manufacturers Association, <http://www.osd.org.tr/index-english.htm>

14 Source: Turkish Association of Automotive Parts & Components Manufacturers, <http://www.taysad.org.tr/www/en/>

*Firm Strategy, Structure, and Rivalry:* In assessing this variable we focus on the degree of rivalry since automotive MNEs are of various origins and thus have different strategies and structures. Competition in the Turkish automotive industry has intensified as the production capacity in Turkey has increased from 700.000 units in 2000 to 1.555.615 units in 2010, and more competitors have taken bites in market shares from the Turkish market. As of 2000, the vehicle park of Turkey was dominated by the brands of three MNEs. Fiat, Renault, and Ford occupied 31%, 26%, and 11% of the market respectively<sup>15</sup>. This dominance had eroded by 2010 (see Table 4).

**Table 4:** Automotive sales and market shares in Turkey in year 2010.

| <b>Brands</b> | <b>Sales in year 2010 (units)</b> | <b>Market Share in year 2010 (%)</b> |
|---------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Ford          | 119 133                           | 15,0%                                |
| Fiat          | 109 938                           | 13,9%                                |
| Renault       | 94 943                            | 12,0%                                |
| VW            | 63 840                            | 8,0%                                 |
| Hyundai       | 49 888                            | 6,3%                                 |
| Peugeot       | 43 395                            | 5,5%                                 |
| Opel          | 41 572                            | 5,2%                                 |
| Toyota        | 40 058                            | 5,1%                                 |
| Citroen       | 28 862                            | 3,6%                                 |
| Dacia         | 19 168                            | 2,4%                                 |
| Chevrolet     | 18 061                            | 2,3%                                 |
| Mercedes Benz | 17 562                            | 2,2%                                 |
| Honda         | 16 259                            | 2,0%                                 |
| Nissan        | 13 264                            | 1,7%                                 |
| BMW           | 12 034                            | 1,5%                                 |
| Audi          | 9 656                             | 1,2%                                 |
| Kia           | 9 652                             | 1,2%                                 |
| Mitsubishi    | 6 499                             | 0,8%                                 |
| Skoda         | 6 332                             | 0,8%                                 |
| Seat          | 5 113                             | 0,6%                                 |
| Others        | 67 943                            | 8,6%                                 |
| <b>TOTAL</b>  | <b>793 172</b>                    | <b>100,0%</b>                        |

Source: Turkish Automotive Manufacturers Association, <http://www.osd.org.tr/index-english.htm>.

In summary the diamond of the Turkish automotive industry improved during the ten years thanks to the creation of innovative R&D capabilities, evolution of a more investment friendly, economically and politically stable business environment in Turkey, growing national demand together with ease of access to the EU market, development of highly capable partners in the automotive supply industry, and intensifying levels of competition. Next, we would like to see how automotive MNEs responded to these changes.

<sup>15</sup> Source: Turkish Automotive Manufacturers Association, <http://www.osd.org.tr/index-english.htm>

#### 4.2 Assessment of Changes in MNEs' Market Entry Strategies from 2000 to 2010

Table 5 presents the strategies of the MNEs which make up the manufacturing capacity in Turkey in 2010. To understand changes in their strategies we compare their production figures in 2000 and 2010 and also analyze their sales and exports figures in 2010 in the light of their generic strategies and market entry motives.

**Table 5:** MNE strategies and figures.

| MNE          | Generic Strategy | Market Entry Motive                | Production Capacity in Year 2010 (units) | Production in Turkey in Year 2000 (units) | Production in Turkey in Year 2010 (units) | Exports from Turkey in Year 2010 (units) | Sales in Turkey in Year 2010 (units) |
|--------------|------------------|------------------------------------|--|---|---|--|--------------------------------------|
| Fiat         | Cost leadership  | Efficiency seeking                 | 400 000                                  | 124 150                                   | 312 245                                   | 193 737                                  | 109 938                              |
| Renault      | Cost leadership  | Efficiency seeking                 | 360 000                                  | 138 478                                   | 307 083                                   | 233 057                                  | 94 943                               |
| Ford         | Cost leadership  | Efficiency seeking                 | 330 000                                  | 41 065                                    | 242 070                                   | 175 749                                  | 119 133                              |
| Toyota       | Cost leadership  | Efficiency seeking, market seeking | 150 000                                  | 14 715                                    | 83 286                                    | 73 163                                   | 40 058                               |
| Hyundai      | Cost leadership  | Efficiency seeking, market seeking | 125 000                                  | 0   | 77 000                                    | 42 396                                   | 49 888                               |
| Honda        | Cost leadership  | Efficiency seeking, market seeking | 50 000                                   | 9 821                                     | 20 305                                    | 10 632                                   | 16 259                               |
| Others       |                  |                                    | 100 655                                  | 102 484                                   | 52 568                                    | 25 735                                   | 362 953                              |
| <b>TOTAL</b> |                  |                                    | <b>1 515 655</b>                         | <b>430 713</b>                            | <b>1 094 557</b>                          | <b>754 469</b>                           | <b>793 172</b>                       |

Source: Turkish Automotive Manufacturers Association, <http://www.osd.org.tr/index-english.htm>.

The first thing that attracts our attention is that all MNEs manufacturing in Turkey pursue cost leadership strategy. This is understandable given Turkey's CSAs in cheap labor and raw material costs. However, this may be an alarming signal for Turkey since lower costs as sources of competitive advantages may not be sustainable in the long-run in the face of competition from other emerging countries in Eastern Europe.

A second observation is that the increase in Turkey's automotive production is coming mainly from capacity increases of MNEs which already had manufacturing facilities in Turkey in 2000. There are only two new entrants. One is Hyundai, the Korean manufacturer which is targeting the lower end of the market in passenger cars. The other one is Ford which decided to terminate its production of passenger cars in Istanbul in the early 2000s and made a large investment in Golcuk, a municipality of the city of Kocaeli, for the manufacturing of light commercial vehicles. With this investment Ford made Turkey its European hub for light commercial vehicles. As Fiat also followed Ford in this trend, Turkey became Europe's largest manufacturer of light commercial

vehicles as of 2010. The observation that there were not many new entrants during the decade may be due to two reasons. First, it indicates the importance of earlier-made market entry decisions and the accompanying role of path dependency. Secondly, most of the automotive MNEs had made their entries in the 1990s around the time of the establishment of the customs union with the EU.

A third observation is that the majority of the MNEs manufacturing in Turkey are non-Europeans. Main motives for entering Turkey have been a mixture of efficiency seeking and market seeking. Thanks to the customs union, Turkey was a point of entry choice for Asian MNEs like Toyota, Honda, and Hyundai into the EU. The two Europeans, Renault and Fiat had both entered the Turkish market way back in 1971. Choosing Turkey was a natural decision in their market entry strategies of investing in growing emerging markets which suited their efficiency seeking and market seeking motives simultaneously. The reason why we do not see any production FDI in Turkey from European manufacturers that employ a differentiation strategy (e.g., BMW, Daimler) may be attributed to the customs union. We conclude that a purely market seeking motive inside a customs union would not necessitate production FDI in an industry where economies of scale are important, and the need for adaptation is minimum.

A fourth observation is that during the period, not only production FDI in Turkey but also imports of vehicles into Turkey and exports of vehicles from Turkey have increased. Increase in exports is understandable as Turkey has become a production location not only to serve the domestic market but also the EU. To explain the increase in imports we need to understand that automotive MNEs do not make production FDI in a country to manufacture their whole product range. Instead, they manufacture certain types of products in certain countries. This fact makes it evident why FDI and exporting are not rival strategies but complementary ones in the automotive industry. This fact also suggests that to understand location strategies of MNEs we should look at their strategies at regional level rather than country level. Therefore, we will next analyze changes from 2000 to 2010 in European production location strategies of Fiat, Renault, Ford, Toyota, Hyundai and Honda - the automotive MNEs that also manufacture in Turkey.

Fiat's European production is down by 25% during the decade (see Table 6). This is no wonder as Fiat has been a troubled MNE losing market shares. With the intentions to lower its cost structure, Fiat has also moved its production from high labor-cost Italy to Poland and Turkey. Italy, Poland and Turkey are Fiat's three main production locations in 2010 accounting for 47%, 28%, and 20% of total European production.

**Table 6:** Fiat's location strategies in Europe from year 2000 to year 2010

| Production Location | Types of Products   | Production in Year 2000 (units) | Production in Year 2010 (units) | Change in Production from Year 2000 to Year 2010 in the Location (%) | Share in Total European Production in Year 2010 (%) |
|---------------------|---|---------------------------------|---------------------------------|--|---|
| Germany             | Fire fighting vehicles, heavy trucks  | 13 495                          | 7 762                           | -42%   | 0%  |
| France              | Buses, fire fighting vehicles, engines, passenger cars, light commercial vehicles                 | 52 070                          | 24 322                          | -53%   | 2%  |
| Hungary             | Passenger cars  | 0                               | 16 851                          |  | 1%  |
| Italy               | Passenger cars, heavy trucks, fire fighting vehicles, light commercial vehicles, special vehicles | 1 583 004                       | 740 133                         | -53%   | 47%   |
| Poland              | Passenger cars, engines   | 281 475                         | 440 324                         | 56%  | 28%   |
| Serbia              | Passenger cars, buses   | 0                               | 17 663                          |  | 1%  |
| Spain               | Fire fighting vehicles  | 47 240                          | 24 932                          | -47%   | 2%  |
| Turkey              | Passenger cars, light commercial vehicles   | 124 150                         | 312 245                         | 152%   | 20%   |
| <b>Europe Total</b> |   | <b>2 101 434</b>                | <b>1 584 232</b>                | <b>-25%</b>  | <b>100%</b>   |

Source: International Organization of Motor Vehicle Manufacturers, <http://www.oica.net/>.

Similar changes are observed for Renault (see Table 7). The French MNE's total European production is down by 11%, and production has shifted significantly from high labor-cost countries such as France and Spain to Romania, Turkey, Slovenia and Russia. Different from Fiat, Renault's share of production in the home country is lower (32% of total European production), and the rest is shared evenly among four countries, namely Spain (20%), Romania (17%), Turkey (15%), and Slovenia (10%).

**Table 7:** Renault's location strategies in Europe from year 2000 to year 2010.

| Production Location | Types of Products                                  | Production in Year 2000 (units) | Production in Year 2010 (units) | Change in Production from Year 2000 to Year 2010 in the Location (%) | Share in Total European Production in Year 2010 (%) |
|---------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|--|---|
| France              | Passenger cars, light commercial vehicles, engines | 1 452 117                       | 636 818                         | -56%   | 32%   |
| Romania             | Passenger cars, light commercial vehicles, engines | 0                               | 341 090                         |  | 17%   |
| Russia              | Passenger cars                                     | 0                               | 87 228                          |  | 4%  |
| Slovenia            | Passenger cars                                     | 122 949                         | 211 340                         | 72%  | 10%   |
| Spain               | Passenger cars, light commercial vehicles          | 545 019                         | 398 524                         | -27%   | 20%   |
| Turkey              | Passenger cars, engines                            | 138 478                         | 307 083                         | 122%   | 15%   |
| United Kingdom      | Passenger cars, light commercial vehicles          | 0                               | 34 428                          |  | 2%  |
| <b>Europe Total</b> |  | <b>2 258 563</b>                | <b>2 016 511</b>                | <b>-11%</b>  | <b>100%</b>   |

Source: International Organization of Motor Vehicle Manufacturers, <http://www.oica.net/>.

Ford has also lost 32% of its European production from 2000 to 2010 mainly due to the termination of United Kingdom, Sweden and Holland as manufacturing locations following the sales of Jaguar, Land Rover, and Volvo during the decade (see Table 8). Ford's main production base in Europe is Germany (47% of total European production) followed by Spain (17%), Turkey (16%), and Belgium (12%). Turkey emerged as Ford's European base for light commercial vehicles in this decade.

**Table 8:** Ford's location strategies in Europe from year 2000 to year 2010.

| Production Location | Types of Products                                  | Production in Year 2000 (units) | Production in Year 2010 (units) | Change in Production from Year 2000 to Year 2010 in the Location (%) | Share in Total European Production in Year 2010 (%) |
|---------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|--|---|
| Belgium             | Passenger cars                                     | 417 738                         | 185 692                         | -56%   | 12%   |
| Germany             | Passenger cars, engines                            | 577 386                         | 741 803                         | 28%  | 48%   |
| Holland             | Passenger cars                                     | 158 218                         | 0                               | -100%  | 0%  |
| Poland              | Passenger cars                                     | 20 000                          | 82 323                          | 312%   | 5%  |
| Portugal            | Passenger cars, light commercial vehicles          | 52 053                          | 0                               | -100%  | 0%  |
| Romania             | Light commercial vehicles, engines                 | 0                               | 9 558                           |  | 1%  |
| Spain               | Passenger cars, engines                            | 343 794                         | 256 650                         | -25%   | 17%   |
| Sweden              | Passenger cars                                     | 150 980                         | 0                               | -100%  | 0%  |
| Turkey              | Light commercial vehicles, midibuses, engines      | 41 065                          | 242 070                         | 489%   | 16%   |
| United Kingdom      | Passenger cars, light commercial vehicles, engines | 528 871                         | 28 270                          | -95%   | 2%  |
| <b>Europe Total</b> |  | <b>2 290 105</b>                | <b>1 546 366</b>                | <b>-32%</b>  | <b>100%</b>   |

Source: International Organization of Motor Vehicle Manufacturers, <http://www.oica.net/>.

Toyota's production in Europe increased in the 2000s by 140% to 461.647 units (see Table 9). Turkey is one of Toyota's four major production locations in Europe accounting for 18% of its European production. Other major locations are France (34%), the United Kingdom (30%), and the Czech Republic (18%).

**Table 9:** Toyota's location strategies in Europe from year 2000 to year 2010.

| Production Location | Types of Products         | Production in Year 2000 (units) | Production in Year 2010 (units) | Change in Production from Year 2000 to Year 2010 in the Location (%) | Share in Total European Production in Year 2010 (%) |
|---------------------|---------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|---|
| Czech Republic      | Passenger cars            | 0                               | 82 920                          |  | 18%   |
| France              | Passenger cars, engines   | 0                               | 158 504                         |  | 34%   |
| Italy               | Passenger cars            | 2 000                           | 0                               | -100%  | 0%  |
| Portugal            | Light commercial vehicles | 4 519                           | 0                               | -100%  | 0%  |
| Turkey              | Passenger cars            | 14 715                          | 83 286                          | 466%   | 18%   |
| United Kingdom      | Passenger cars, engines   | 171 339                         | 136 937                         | -20%   | 30%   |
| <b>Europe Total</b> |                           | <b>192 573</b>                  | <b>461 647</b>                  | <b>140%</b>  | <b>100%</b>   |

Source: International Organization of Motor Vehicle Manufacturers, <http://www.oica.net/>.

Hyundai did not have any production FDI in Europe by 2000 (see Table 10). During the following decade the Korean MNE changed its market entry strategy in Europe from pure exporting to a combination of export and production FDI. Its main choices of location are Slovakia (45% of total European production), the Czech Republic (39%), and Turkey (15%).

**Table 10:** Hyundai's location strategies in Europe from year 2000 to year 2010.

| Production Location | Types of Products       | Production in Year 2000 (units) | Production in Year 2010 (units) | Change in Production from Year 2000 to Year 2010 in the Location (%) | Share in Total European Production in Year 2010 (%) |
|---------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|---|
| Czech Republic      | Passenger cars          | 0                               | 200 088                         |  | 39%   |
| Russia              | Passenger cars          | 0                               | 217                             |  | 0%  |
| Slovakia            | Passenger cars, engines | 0                               | 229 505                         |  | 45%   |
| Turkey              | Passenger cars          | 0                               | 77 000                          |  | 15%   |
| <b>Europe Total</b> |                         | <b>0</b>                        | <b>506 810</b>                  |  | <b>100%</b>   |

Source: International Organization of Motor Vehicle Manufacturers, <http://www.oica.net/>.

Despite the increase by 89% from 2000, Honda's production level in Europe in 2010 is significantly lower at 159.569 units (see Table 11). The United Kingdom is the Japanese MNE's main production base in Europe accounting for 87% of total European production. Turkey is the other location with a 13% share.

**Table 11:** Honda's location strategies in Europe from year 2000 to year 2010.

| Production Location | Types of Products | Production in Year 2000 (units) | Production in Year 2010 (units) | Change in Production from Year 2000 to Year 2010 in the Location (%) | Share in Total European Production in Year 2010 (%) |
|---------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|---|
| Turkey              | Passenger cars    | 9 821                           | 20 305                          | 107%   | 13%   |
| United Kingdom      | Passenger cars    | 74 751                          | 139 264                         | 86%  | 87%   |
| <b>Europe Total</b> |                   | <b>84 572</b>                   | <b>159 569</b>                  | <b>89%</b>   | <b>100%</b>   |

Source: International Organization of Motor Vehicle Manufacturers, <http://www.oica.net/>

One can wonder why Toyota and Honda have high proportions of their European production in high labor-cost countries like the United Kingdom and France. The Japanese MNEs entered the UK in the 1980s when the shattered British automotive industry, once the second largest in the world after the US in the 1950s, was desperate for foreign investors for survival, and the British government offered good incentives to the Japanese. In the case of France, Toyota chose deliberately a location where level of unemployment was highest, thus avoiding high labor costs. In the light of these observations about MNEs we will assess our three propositions next.

We *accept proposition 1* in that changes in Turkey's diamond have attracted more production in the country, and Turkey has developed to become an automotive base for supplying major EU markets in Western Europe.

We also *accept proposition 2* because MNEs that have made production FDI in Turkey all share the generic strategy of cost leadership. MNEs pursuing a differentiation strategy, such as BMW, Daimler, and Porsche have not invested in Turkey. This is understandable as Turkey lags behind Western European locations in innovative capabilities that MNEs which aim to differentiate themselves would be seeking, and a pure market seeking motive would not necessitate production FDI.

Finally, we also *accept Proposition 3*. The main motive to establish production FDI in Turkey for all six MNEs has been efficiency seeking. For Asian manufacturers market seeking has also been an influential motive to access the EU Single Market. All other MNEs which have targeted only the Turkish market have pursued an export market entry strategy. Based on these observations we propose the following correlations between generic strategies, market entry motives, and choices of market entry strategies:

*Proposition 4a: MNEs which pursue cost leadership strategy would have an efficiency seeking motive, and that would lead to the decision to make production FDI in the host country.*

*Proposition 4a: MNEs which pursue a differentiation strategy would have a market seeking motive, and that would lead to the decision to export to the host country.*

## 5. Discussion

This paper aimed to shed light on responses of MNEs to evolving CSAs offered by host countries in the context of changing market entry strategies in the Turkish automotive industry from 2000 to 2010. Turkey's national diamond in the automotive industry improved significantly during the decade. The customs union agreement with the EU in 1996, the launching of full membership negotiations in 2005, structural reforms in the banking system after the 2001 crisis, achievement of economic stability thanks to consistent monetary and budgetary policies, and political stability under the single party governance all contributed to this improvement. The Turkish automotive industry offers MNEs a highly skilled but relatively cheap labor force with improving innovative capabilities, access to a growing large domestic market and to the world's largest single market, namely the EU, and an increasingly more capable supply industry. These offerings have been exploited mainly by MNEs like Fiat, Renault, and Ford which are pursuing a cost leadership strategy and have an efficiency seeking motive. Turkey has also been one of the primary choices in Europe as production location for Asian MNEs like Toyota, Hyundai, and Honda in their strategies to enter European markets.

Our findings lead us to some suggestions for international research on foreign direct investments and the match between CSAs and FSAs. First of all, we argue that CSAs of a host country are not equally attractive for all potential foreign MNE entrants. The attractiveness may be linked to FSAs (see Rugman et al. 2012), but we suggest that the competitive strategy of the MNE is a more suitable variable to study rather than FSAs. The suitability lies in easier definition, identification, and operationalization of strategy compared to FSAs. This would not be a wrong choice since, by following RBV, we can indirectly assume that the competitive strategy of the firm reflects that FSAs are on opposite sides of the same coin (Wernerfelt 1984). In the light of this suggestion, our main contribution in this paper is that we were able to derive in propositions 4a and 4b clear relationships between MNE generic strategies, market entry motives, and choices of market entry strategy. Our second suggestion is that when studying market entry strategy or more specifically FDI, we should not purely look at the interplay between FSAs of the entrant and CSAs of the host country as it has been done by the transaction cost theory for instance (see Hennart 2009). Instead we should analyze MNE's regional location strategies, and only then we understand that export and FDI are indeed complementary strategies in the automotive industry. The MNEs which we studied had three to four major production locations in Europe where they manufactured different types of vehicles. Such a network type of configuration stimulates also trade across borders. In this paper we also make a contribution to the diamond model of Michael Porter (1990). This model was criticized heavily for being a static model which is difficult to operationalize and which explains competitive advantages of large industrialized countries (Rugman/D'Cruz 1993). We provide here an example of how this model can be operationalized and used in a dynamic perspective in the context of an emerging country. One criticism of the model could be that by considering government as a variable that may affect determinants of the diamond (similar to chance events), it takes for granted the importance of macroeconomic stability and political leadership in the country. These two factors can be highly influential in the case of emerging economies as we have seen in the case of Turkey. Finally, we review the

double diamond model of Rugman and D'Cruz (1993). This model suggests that determinants in the country's main trading partners or home region should be taken into account when assessing competitive advantages of especially small countries. This may work relatively easily in the case of Canada where there are only two countries to be considered in the North American Free Trade Agreement, namely the USA and Mexico. The model becomes difficult to operationalize when, like in the case of Turkey, we would be assessing the diamond of the EU with its 27 member countries.

Based on our findings we also make some suggestions for MNE managers. As exhibited in this paper, Michael Porter's diamond model is an operational tool to assess CSAs of a host country in a dynamic manner. MNE managers should evaluate host country CSAs and their match with their competitive strategies before making their market entry mode decisions. The current trend in the European automotive industry is to shift production from the West to the East. This trend was triggered by the global financial crisis of 2008 as it put more competitive pressure on MNEs to lower their costs. MNE managers should remember that this is not the cure for everything. MNEs that follow a differentiation strategy and rely on innovative capabilities to achieve such differentiation can charge premium prices from customers and thus compete profitably despite manufacturing in high labor-cost countries. One last suggestion for managers of automotive MNEs is that this is a regional industry. They should develop a regional strategy in configuring their value chains, and in doing that they should consider a portfolio of three or four countries in Europe for their production locations. Managers should also remember that location decisions can be path dependent. In other words, once a decision is made and implemented, it may not be easy to withdraw. Thus, a carefully designed, long-term oriented portfolio will ensure long-term competitiveness.

Last but not least we have suggestions for policy makers in host countries as well. Attracting inward FDI is important especially in emerging economies for creating jobs, and bringing to the country technology and capital. We sometimes see governments competing with each other in what we may call zero-sum competition by offering excessive investment incentives. Such was the case between the Czech Republic and Turkey when Hyundai was to decide for its production location in Europe. Instead of entering into such competition, policy makers of host countries should think strategically in selecting which MNEs to attract to the country. Turkey stands on vulnerable ground as all the MNEs have selected the country mainly for efficiency seeking motives aiming to exploit the country's low-cost factor conditions. As low cost is not a source of sustainable competitive advantage in the long run, policy makers should target creation of advanced factor conditions that will also attract MNEs which pursue differentiation strategy. Policies to foster investments in industry specific training and R&D would be strategically correct. A second vulnerability of Turkey lies in the fact that two of the three main manufacturers in the country, namely Fiat and Ford, have been in significant financial trouble recently. Based on past examples one may argue that brands in this industry continue to live in the hands of other manufacturers even though MNEs fail to survive. However, a possible bankruptcy of these MNEs would naturally have significantly negative consequences. Turkish policy makers could consider having in their investor portfolio also successful MNEs, such as German MNEs. During a recent visit of Angela

Merkel in Turkey, the Turkish minister of industry considered it a big loss that the Volkswagen Group, the market leader in Europe, is still not present in Turkey as a manufacturer. Attracting successful MNEs like the Volkswagen Group would add to the healthy long-term success of the Turkish automotive industry.

This research was not without its limitations. First of all, it could be of further value to conduct interviews with industry experts as well as managers of automotive MNEs to gain richer insights. Due to resource limitations, lack of primary data collection was partly compensated by the industry and country knowledge of the author who had working knowledge of the Turkish automotive industry and wrote his doctoral thesis about the European automotive industry. Secondly, we focused on market entry modes of exporting and production FDI. This deliberate limitation was reasonable since production FDI resembles the choice to exploit host-country CSAs, and exporting resembles the choice not to do so. In future research differences in other types of market entry choices (e.g., greenfield vs. acquisition) could also be analyzed. Thirdly, we limited our research to those MNEs that had invested in Turkey. In order to gain a full picture of the industry, production location strategies of all other automotive MNEs in Europe could be scrutinized. As that, however, would change the nature of the paper we will leave it to future research. We also recommend carrying out further studies on other industries, countries and regions using a similar theoretical approach for future research. Such an endeavor would enable testing of our induced propositions.

## References

Akpinar, Murat (2009): Understanding Primary Stakeholders of a Firm in Response to Market Integration in the European Union. Volkswagen, 1960-2005. Turku: Turku School of Economics.

Barney, Jay (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17, 99-120.

Brouthers, Keith / Hennart, Jean-Francois (2007): Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research. In: Journal of Management 33, 395-425.

Buckley, Peter / Casson, Mark (1976): The Future of the Multinational Enterprise. London: Macmillan.

Buckley, Peter / Casson, Mark (1998): Analyzing Foreign Market Entry Strategy: Extending the Internalization Approach. In: Journal of International Business Studies, 29, 539-561.

Buckley, Peter / Ghauri, Pervez (2004): Globalization, Economic Geography, and the Strategy of Multinational Enterprises. In: Journal of International Business Studies, 35, 81-98.

Dunning, John (1988): The Theory of International Production. In: The International Trade Journal, 3, 21-66.

Hennart, Jean-Francois (1988): A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. In: Strategic Management Journal, 9, 361-374.

Hennart, Jean-Francois (2009): Down with MNE-centric Theories! Market Entry and Expansion as the Bundling of MNE and Local Assets. In: Journal of International Business Studies, 40, 1432-1454.

Hennart, Jean-Francois / Park, Young-Ryeoul (1993): Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States. In: Management Science, 39, 1054-1070.

Johanson, Jan / Vahlne, Jan-Erik (1977): The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments. In: Journal of International Business Studies, 8, 23-32.

Johanson, Jan / Vahlne, Jan-Erik (2009): The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. In: Journal of International Business Studies, 40, 1411-1431.

Kogut, Bruce / Zander, Udo (1993): Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. In: Journal of International Business Studies, 24, 625-645.

Magretta, Joan (2012): Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy. Massachusetts: Harvard Business Review Press.

McKinsey Global Institute (2003): Turkey: Making the Productivity and Growth Breakthrough. New York: McKinsey Global Institute.

Meyer, Klaus / Peng, Mike (2005): Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources, and Institutions. In: Journal of International Business Studies, 36, 600-621.

Penrose, Edith (1958): The Theory of the Growth of the Firm. New York: Wiley.

Pettigrew, Andrew (1990): Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. In: Organization Science, 1, 267-292.

Pettigrew, Andrew (1997): What is a Processual Analysis? In: Scandinavian Journal of Management, 13, 337-348.

Porter, Michael (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.

Porter, Michael (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy. In: *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Porter, Michael (1996): What is Strategy? In: *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.

Porter, Michael (1998): Clusters and the New Economics of Competition. In: *Harvard Business Review*, 76 (6), 77-90.

Pyo, Min-Chan (2010): Why Firms Provide Goods to Foreign Markets Using a Combination of Entry Modes: Foreign Direct Investment and Export. In: *Seoul Journal of Business*, 16, 67-93.

Rugman, Alan / Collinson, Simon (2004): The Regional Nature of the World's Automotive Sector. In: *European Management Journal*, 22, 471-482.

Rugman, Alan / D'Cruz, Joseph (1993): The "Double Diamond" Model of International Competitiveness: the Canadian Experience. In: *Management International Review*, 33(2), 17-39.

Rugman, Alan / Oh, Chang Hoon / Lim, Dominic (2012): The Regional and Global Competitiveness of Multinational Firms. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 218-235.

Rugman, Alan / Verbeke, Alain (2000): Six Cases of Corporate Strategic Responses to Environmental Regulation. In: *European Management Journal*, 18, 377-385.

Van de Ven, Andrew (1992): Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. In: *Strategic Management Journal*, 13, 169-191.

Wasti, Nazli / Wasti, Arzu (2008): Trust in Buyer-Supplier Relations: The Case of the Turkish Automotive Industry. In: *Journal of International Business Studies*, 39, 118-131.

Welch, Lawrence / Benito, Gabriel / Petersen, Bent (2007): *Foreign Operation Methods: Analysis, Strategy, and Dynamics*. London: Edward Elgar.

Wernerfelt, Birger (1984): A Resource-Based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Zaheer, Srilata (1995): Overcoming the Liability of Foreignness. In: *Academy of Management Journal*, 38, 341-363.



Daniel Husung

# Die Standort Scorecard als Tool zur Ermittlung des Standortpotenzials – am Beispiel österreichischer Exportunternehmen in Istanbul und Ankara



**Daniel Husung**  
Absolvent der FH des bfi Wien

## Abstract

In dieser qualitativen Arbeit wird eine Analyse der Standorte Istanbul und Ankara für österreichische Exportunternehmen vorgenommen. Einerseits existiert noch kein spezifisches Standortanalyseinstrument für diesen Raum; andererseits steigt die Bedeutung der Standorte durch weiteres Wachstum und die Lage als Knotenpunkte von Europa, Asien und Ostafrika.

Im theoretischen Teil der Arbeit werden mittels Literaturanalyse die Defizite bestehender Standortsystematiken sowie Standortbewertungsverfahren aufgedeckt. Des Weiteren wird eine kritische Einführung der Balanced Scorecard mit dem Ziel der Ableitung von relevanten Charakteristika für eine Standortanalyse vorgenommen.

Darauf aufbauend werden die erfolgskritischen Standortfaktoren mittels eines leitfadengestützten ExpertInneninterviews eruiert.

Um einen umfassenden Überblick über die genannten Standorte und ihre Einflussdeterminanten zu erlangen, werden die Interviews mit sieben ExpertInnen aus den Bereichen Unternehmen, Exportberatung und Universitäten geführt.

In Folge der Interviewauswertung, basierend auf den Prinzipien von Meuser und Nagel (2009), wird eine Integration dieser Ergebnisse in die Resultate der Literaturanalyse realisiert, um hieraus schlussfolgernd eine Standort Scorecard zu erstellen.

Die Standort Scorecard bildet unter allgemeiner Gültigkeit die relevantesten Standortfaktoren zusammengefasst in den fünf Perspektiven Rahmenbedingungen, Markteinflüsse, Netzwerke, Betriebseinflüsse und Finanzen ab.

Mit der entwickelten Standort Scorecard ist eine langfristige strukturierte Analyse und Steuerung des Standorts Istanbul und Ankara anhand der erfolgskritischen Standortkriterien möglich.

Den Abschluss der Arbeit bildet ein systematischer, vierstufiger Beurteilungskatalog gemäß den Standortfaktoren der Standort Scorecard mit dem Ziel einer Standortempfehlung für österreichische Unternehmen. Hiermit erhalten österreichische Exportunternehmen ein Rahmenwerk, mit dem die überdurchschnittlichen Potenziale der Standorte Istanbul und Ankara effektiver ausgeschöpft werden können.

*This qualitative thesis analyses the location sites Istanbul and Ankara for Austrian exporters. On the one hand, there is not yet a specific instrument for a location analysis in this region; on the other hand, the importance of the location is continuously rising due to economic growth and the central position linking Europe, Asia and East Africa.*

*In the theoretical part, a literature analysis is executed in order to identify the deficits of existing location classifications and assessments. Furthermore, through critically examining the Balanced Scorecard, relevant characteristics for a location analysis are derived.*

*In order to generate a thorough impression of the location and its determinants, 7 interviews with experts from different fields are conducted. Following the interview evaluation, based on the principles of Meuser and Nagel (2009), these results are integrated into the outcome of the literature analysis, with the aim of determining the crucial location factors and consequently creating a Location Scorecard.*

*In a generalizing way, the Location Scorecard portrays the most relevant location factors, summarized in the perspectives framework, market influence, networks, business influence and finance.*

*Due to the Location Scorecard, a long-term controlling of the location Istanbul and Ankara is feasible. The thesis concludes with a systematic four-level appraisal catalogue according to the location factors with the purpose of a location recommendation for Austrian companies. Hereby, Austrian exporting companies can operate in a framework that helps them to tap the full potential of the location Istanbul and Ankara.*

## **1. Einleitung**

In der betrieblichen Praxis gehört das Thema der Standortentscheidung, insbesondere im Ausland, zu den elementarsten und diffizilsten Führungsentscheidungen (vgl. Schöllhammer 1989: 33; Pott 1983: 2) einer Unternehmung. Die Untersuchung eines Standorts ist aufgrund der multiplen Standortalternativen der globalisierten Wirtschaftswelt überaus komplex. Bei der Bewertung fließen diverse Faktoren sowie vielfältige Wechselwirkungen mit dem Marktumfeld, mit Firmen und Institutionen ein, die eine eindeutige Analyse erschweren. Die Signifikanzen und Unsicherheiten verschiedener Informationen bewirken, dass der Prozess der Entscheidungsfindung mit einem enormen Aufwand für die Unternehmen einhergeht. Hieraus folgend bedarf die Standortentscheidung der Unternehmung einer umfassenden Planung und Hilfestellung. Aufgrund der Absenz eines allgemein anerkannten systematischen Entscheidungskonzepts sowie aufgrund von Mängeln in den Entscheidungsmethoden (vgl. Karakaya/Canel 1998: 321ff.; Hummel 1997: 220ff.) kann die Nutzung von bereits etablierten Standortanalysewerkzeugen daher zu keinem verlässlichen und eindeutigen Ergebnis führen (vgl. Buhmann/Schön 2009: 280).

Der Schwarzmeerraum stellt auch in Bezug auf die Standortentscheidung für österreichische Unternehmen ein großes Potenzial dar (vgl. Fornes 2012: 25ff.; Ederer/Sieber 2011), da hier ein umfangreicher Absatzmarkt (vgl. Ederer/Sieber 2011; Elitok/Straubhaar 2010: 3) mit 140 Millionen EinwohnerInnen existiert. Die außerordentliche Bedeutung der Türkei für österreichische Exportunternehmen wird in diesem Zusammenhang dadurch unterstrichen, dass die Türkei hinsichtlich der Bevölkerungsgröße und -entwicklung (vgl. Roland Berger Strategy Consultants 2011; Bittrim 2010: 25f.; DATAMONITOR 2009: 10) sowie des Wirtschaftswachstums (vgl. Müller/Stein 2011: S.62ff; Ederer/Sieber 2011) der größte Einflussfaktor für diese Region ist. Überdies wird die außerordentliche Stellung der Türkei durch die territoriale Lage als „Tor nach Asien“ (Bittrim 2010: S.32) und auf der energie- sowie sicherheitspolitischen Ebene (vgl. Roland Berger Strategy Consultants 2011: 4; Caliskan 2007: 40) deutlich. Aufgrund der ausgeprägten Polarität einzelner Wirtschaftsräume innerhalb der Türkei liegt der Forschungsschwerpunkt der Standortuntersuchung auf den Regionen Istanbul und Ankara.

Einerseits ist Österreich bereits in 2010 mit 28% aller Direktinvestitionen führend in der Türkei. Dagegen bestehen insgesamt noch massive Potenziale für österreichische Unternehmen im Warenaustausch mit der Türkei. Denn nur 2,1% aller österreichischen Exporte gehen in die Türkei und 1,9% aller Importe kommen aus der Türkei (vgl. Wolmuth 2012: 640). Dies zeigt, dass der

Standort Türkei zwar ein bedeutender Wachstumsstandort für InvestorInnen aus verschiedenen Staaten ist, österreichische Firmen hier jedoch bisher wenig aktiv sind.

Vor diesem Hintergrund untersucht der empirische Teil dieser Arbeit die zukünftige Relevanz des Standorts Türkei am Beispiel von Istanbul und Ankara für österreichische Unternehmen und versucht, insbesondere die für eine Standortanalyse relevanten Faktoren zu identifizieren und zu systematisieren.

## **2. Die Standortanalyse**

### **2.1 Einführung in die Standortanalyse**

Frühere Forschungen der Standortstrukturtheorien zur Theorie der Landnutzung (vgl. von Thünen 1826) und der Marktnetze (vgl. Lösch 1944) sowie der reinen „Theorie des Standorts“ (vgl. Weber 1909: 15) unterstreichen die Relevanz des Themas Standortanalyse in der Vergangenheit. Die Bedeutung des Themas ist für Unternehmen – im Zuge von Globalisierung und der daraus resultierenden Notwendigkeit die Standortfrage im weltweiten Kontext zu betrachten – weiter gewachsen.

Das Ziel einer Standorttheorie ist entweder die optimale Verteilung von Standorten in einem Raumsystem oder die Identifikation des optimalen Standorts für eine betriebliche Unternehmung (Schätzl 2012: 25), wobei diese Arbeit Bezug auf das letztere Ziel nimmt.

Laut allgemeiner und wirtschaftsgeografischer Standardliteratur (Thommen/Achleitner 2012; Palme/Musil 2012; Wala/Kreidl 2008) wird der geografische Ort, an dem ein Unternehmen seine Produktionsfaktoren zur betrieblichen Leistungserstellung einsetzt, als Standort einer Unternehmung oder eines Betriebs bezeichnet, wobei auch die „Verwaltungs- und Fertigungsstätten, [...] Lager und andere Baulichkeiten“ (Peters/Brühl/Stelling 2005: 56) Abdeckung finden können. Die Auslegungen des Standorts in den weiteren Publikationen sind eng an diese Definitionen angelegt.

### **2.2 Übersicht über Standortsystematiken**

In der Wissenschaft bestehen duale und multiple Ansätze zur Systematisierung der Standortfaktoren. Im Rahmen der Arbeit werden diese Kategorisierungen dezidiert untersucht: Ausgehend von Webers (1909) Theorie des reinen Standorts über die dualen Ansätze der Standortbestimmungslehre von Behrens (1971) sowie Hansmanns (1974) Standortfaktorensystematik werden die Systematiken chronologisch aufbauend dargestellt und mit Kinkels (2004) BESTAND-Standortfaktorensystematik sowie Grabow (2005), bzw. Kraus' (2008) Systematik nach weichen und harten Standortfaktoren geschlossen. Basierend auf den gängigen Systematiken werden einerseits Defizite von bisher existenten Standortmodellen identifiziert und andererseits die Stärken

dieser Analysemodelle eingegrenzt, um diese spezifisch zu optimieren. Die Systematiken sind nicht exakt voneinander abzugrenzen, da Überschneidungen der Kategorien evident sind. Diese verschiedensten Systematiken der Standortfaktoren unterstreichen, dass eine eindeutige und allgemein gültige Zuordnung nicht umsetzbar ist. Vielmehr sind individuelle Kategorisierungen je nach Anforderung und Zielsystem des Unternehmens sinnvoll, um eine möglichst effektive Abbildung der Standortfaktoren zu realisieren. Ein Erklärungsansatz für diese Heterogenität der Standortsystematiken liegt in den differenzierten Forschungszielstellungen, die deduktiver oder induktiver Natur sein können (vgl. Haas 2008; Weber 1909).

### 2.3 Übersicht über Standortbewertungsverfahren

Eine Vielzahl an Bewertungsverfahren der Standortanalyse ist zu identifizieren, welche wie ersichtlich in verschiedene Kategorien gegliedert werden können.

**Abbildung 1:** Standortbewertungsverfahren im Überblick

| Qualitative Verfahren                                    | Quantitative Verfahren   | Alternative Verfahren                              |
|--|--|--|
| Checklistenverfahren                                     | Statistische Investitionsrechnung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenvergleichsrechnung</li> <li>• Rentabilitätsrechnung</li> <li>• Amortisationsrechnung</li> </ul> | Diamanten-Modell<br><br>BESTAND<br>Vorgehensmodell |
| Country-Ratings  | Dynamische Investitionsrechnung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne-Zinssatz-Methode</li> <li>• Annuitätenmethode</li> <li>• Kapitalwertmethode</li> </ul>          | Clustering   |
| Scoring-Modelle:<br>Nutzwertanalyse                      |  | Szenario-Analyse                                   |
| Sequentielles<br>Bewertungsverfahren<br>Portfolioanalyse |  | Länderrankings<br>OLI-Modell                       |

Quelle: in Adaption an Kinkel 2009

Im Rahmen der Arbeit werden die spezifischen Verfahren skizziert und die in der Literatur genannten charakteristischen Vor- und Nachteile diskutiert. Ziel der qualitativen Verfahren der Standortbewertung ist die Reduktion der Standortalternativen. In der Praxis werden die Standortalternativen beispielsweise durch Ausschlusskriterien eingegrenzt. Quantitative Verfahren der Standortbewertung können zentrale Schwachpunkte der qualitativen Verfahren kompensieren. So gewährleisten die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung eine gesteigerte Objektivität. Weitere alternative Verfahren zur Standortbewertung ergänzen die bekannten Modelle.

### 2.4 Motive der Standortverlagerung

Zusammenfassend können die Motive für Standortverlagerungen gemäß der Analyse wissenschaftlicher Publikationen nach internen und externen Motiven getrennt werden. Die Motive der Kostenvorteile (vgl. Hartmann 2010: 10ff.; Görg/Hanley 2009: 19f.; Falckenberg 2008: 21.; Ziegler 2008: 6ff.; Peters/Reinhardt/Seidel 2006: 79.; Kinkel/Lay /Maloca 2004: 30ff.) sowie die

KundInnennähe (vgl. Birkner 2010: 12ff.; Wala/Breinbauer/Haslehner 2008: 71ff.; Falckenberg 2008: 21.) werden am häufigsten genannt.

## 2.5 Untersuchungen zu Standortfaktoren in der Türkei

Eine Untersuchung der Publikationen von Standortfaktoren in der Türkei wird vorgenommen, um die wichtigsten Standortdeterminanten zu eruieren. Die Einflussfaktoren für Standortentscheidungen in empirischen Studien in der Vergangenheit sind kritisch zu betrachten, da die Präferenzen von Standortfaktoren sich im Laufe der Zeit ändern. Jedoch konnten in aktuellen Untersuchungen viele Standortpräferenzen verifiziert werden.

**Abbildung 2:** Identifikation und Gliederung relevanter Standortfaktoren für Istanbul und Ankara

| Marktfaktoren   | Geografische Faktoren  | Rahmenbedingungsfaktoren   |
|---|--|--|
| Wachstum<br>(Taslica 1995; Erdilek 1986; Tuselmann 1999; Coskun 2001; Yavan 2010) | Handel mit Region<br>(Taslica 1995; Tuselmann 1999; Coskun 2001; Berköz 2001; Höhler 2012) | Gesetzliche Lage<br>(Coskun 2001; Reed 2009, Höhler 2012)          |
| Cluster<br>(Berköz 2001; Özdemir 2002)  | Zugang zu Ressourcen<br>(Taslica 1995)   | Fachkräfte<br>(Deichmann 2003; Reed 2009; Yavan 2010; Höhler 2012) |
| Rentabilität<br>(Erdilek 1986)  | Klima (Yavan 2010)   | Lebensqualität<br>(Reed 2009); Yavan 2010)                         |
| Lohnkosten<br>(Taslica 1995)  |  | Infrastruktur<br>(Deichmann 2003; Yavan 2010)                      |
| Produktionskosten<br>(Coskun 2001)  |  | Stabilität in Politik<br>(Coskun 2001)                             |
| Externe Einflüsse<br>(Sat 2005)   |  | Investitionsanreize<br>(Coskun 2001)                               |
| Image (Taslica 1995)  |  | Steuern (Taslica 1995)   |

## 3. Qualitativer Forschungsprozess

Die Vielzahl der in Frage kommenden Standortfaktoren mit unterschiedlichen Gewichtungen in der allgemeinen Theorie und speziell in Bezug auf die Türkei führt dazu, dass eine Verifikation und Bewertung dieser Standortfaktoren sowie eine Vernetzung dieser Faktoren mittels Experteninterviews durchzuführen sind. Im Vergleich mit weiteren Forschungsmethoden ist das Experteninterview ausgewählt worden, weil auf diesem Weg am effektivsten spezifische Informationen über die Standortanalyse und die Forschungsfrage generiert werden können. Insgesamt wurden sieben Interviews mit ExpertInnen in Istanbul aus den Bereichen Unternehmen (CFO eines großen Mineralölkonzerns, CEO sowie Vertriebsleiter eines Finanzdienstleisters), Intermediäre (Wirtschaftsdelegierter der WKO Istanbul, Projekexperte der Industriekammer Istanbul) und Universitäten (Professor für Internationales Management der Yeditepe Universität Istanbul, Professor für Internationales Marketing der Ticaret Universität Istanbul) durchgeführt, damit ein möglichst umfassendes und vielschichtiges Bild generiert wird.

Um eine Trennung von objektiver Wiedergabe der Interviews und Interpretation zu gewährleisten, wird eine Auswertung nach Meuser und Nagel 2009 durchgeführt. In diesem fünf-stufigen Verfahren findet schließlich eine Integration der Interviews in die Literaturanalyse mit abschließender Konzeptualisierung statt.

#### **4. Entwicklung der Standort Scorecard**

Die Popularität der Balanced Scorecard in der Wissenschaft wird dadurch unterstrichen, dass die Scorecard in adaptierter Form bereits Anwendung in verschiedenen Unternehmensbereichen findet, wie beispielsweise im Risikomanagement (vgl. Diederichs/Form/Reichmann 2004: 189ff) oder bei Joint-Ventures (vgl. Hoffjan/Karlowitsch/Rehbach 2001: 239). Dadurch, dass in dieser Untersuchung der Fokus der Scorecard im ganzheitlichen Ansatz – Standortanalyse und Entscheidungsfindung – liegt, geht diese Arbeit über bestehende Ansätze (vgl. Kinkel 2009) hinaus. Zunächst wird eine Entwicklung des Scorecard Designs vorgenommen und im Folgenden mittels wissenschaftlicher Untersuchungen der Publikationen und der Befragungen im Detail inhaltlich ausgearbeitet.

##### **4.1 Design der Standort Scorecard**

Die im Folgenden dargestellten fünf Perspektiven enthalten diejenigen Standortfaktoren, die für den Standort Istanbul und Ankara als erfolgskritisch in der Literatur- und Interviewanalyse identifiziert wurden. Die Umsetzung der Standortfaktoren in strategische Ziele wird anhand der konkreten Maßnahmen des Scorecard Frameworks realisiert.

**Abbildung 3:** Standort Scorecard Framework

| Perspektive              | Standortfaktor                                 | Strategisches Ziel | Messgröße | Zielwert | Kritischer Wert | Zielerreicherungsmaßnahmen |
|--------------------------|--|--------------------|-----------|----------|-----------------|----------------------------|
| <b>RAHMENBEDINGUNGEN</b> | Demografie<br>Infrastruktur<br>Politik         |                    |           |          |                 |                            |
| <b>MARKTEINFLÜSSE</b>    | Währung<br>Absatzmarkt<br>Wettbewerb           |                    |           |          |                 |                            |
| <b>NETZWERK</b>          | Hub<br>Universitäten<br>Kooperationen          |                    |           |          |                 |                            |
| <b>BETRIEBSEINFLÜSSE</b> | Sprachfertigkeiten<br>Kulturkompetenz<br>Image |                    |           |          |                 |                            |
| <b>FINANZEN</b>          | Umsatz<br>Rentabilität                         |                    |           |          |                 |                            |

Diese Perspektiven und Standortfaktoren verfügen für die Mehrzahl an Unternehmen an Relevanz. Dennoch sind unternehmensspezifische Standortfaktoren als Ergänzung vorgesehen, um den individuellen Anforderungen zu entsprechen. Diese zusätzlichen Elemente können modulartig – abhängig von der Internationalisierungsstrategie und der Unternehmensindustrie – zur Scorecard addiert werden.

## 4.2 Ausgestaltung der Standort Scorecard

### 4.2.1 Rahmenbedingungen als Perspektive der Standort Scorecard

Im internationalen Umfeld der Standort Scorecard ist zunächst die Perspektive der Rahmenbedingungen essentiell, damit alle externen Einflüsse auf das Geschäft porträtiert werden können. Insbesondere in einem Schwellenland wie der Türkei sind die externen Rahmenbedingungen instabil und bedürfen so einer engen Betrachtung von der Unternehmensseite als Frühindikator für volkswirtschaftliche Veränderungen. Demgemäß ist die Demografie ein Standortfaktor, der Unternehmen die Chance gibt, sich nachhaltig im Markt zu integrieren (vgl. Almazan 2010). Denn der riesige wachsende Binnenmarkt mit einer durchschnittlichen jungen KonsumentInnengruppe birgt Chancen, eine höchst ertragreiche langfristige Kundenbeziehung zu erwirken. Ebenso stellt die Infrastruktur gemäß der Literaturanalyse (Deichmann 2003; Yavan 2010) eine wesentliche Determinante in der Beurteilung der Türkei dar, deren effektive Nutzung einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Die kurzen Direktverbindungszeiten zwischen Wien und Istanbul in kurzen Intervallen führen dazu, dass für Personentransfer (Trainings, Meetings etc.) beste Voraussetzungen vorherrschen. Die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen bilden drittens die

Entscheidungshilfe zwischen den Standorten Istanbul und Ankara, wobei die Praxis zeigt, dass die politischen Entscheidungen für Infrastrukturprojekte in Ankara stattfinden.

#### **4.2.2 Markt als Perspektive der Standort Scorecard**

Die Literatur und insbesondere die Motivforschung für Auslandsentscheidungen führen die Markteinflüsse als zentrales Element auf. Die Marktdaten und Interviewresultate verdeutlichen, dass in der Türkei einer der Absatzmärkte der Zukunft zu finden ist. Die Kombination aus fester Kaufkraft und bereits großer Population, jeweils mit steigender Tendenz, führt zu großen Chancen, die zum jetzigen Zeitpunkt weder in Europa noch in den angrenzenden Staaten existieren. Außerdem wird das BIP-Wachstum maßgeblich von der Binnenwirtschaft getragen. Stellt man den Standortfaktor Intensität des Wettbewerbs in Istanbul und Ankara in Relation mit dem österreichischen Median, wird deutlich, dass die Anzahl an Wettbewerbern sowie die wettbewerbsfördernden Maßnahmen in der Türkei höher liegen. Mittels Präsentation und dem Einsatz ihrer Alleinstellungsmerkmale können sich österreichische Firmen am türkischen Markt profilieren. Die Voraussetzungen für Erfolg sind aufgrund der türkischen Affinität zu europäischen Produkten gegeben.

#### **4.2.3 Netzwerke als Perspektive der Standort Scorecard**

Da die Türkei ein vergleichsweise beziehungs- statt sachorientiertes Land (vgl. Müller/Stein 2011: 60ff.) ist, stellt die Kenntnis von PartnerInnen im Rahmen der Netzwerkperspektive ein unverzichtbares Kriterium dar. Die InterviewpartnerInnen empfehlen enge Kontakte zu lokalen KooperationspartnerInnen zu pflegen, damit dank der Unterstützung vor Ort kurzfristig Erfolge erzielt werden können. Nachdem in der Literaturuntersuchung ein Mangel an Netzwerken erkannt wurde (vgl. Bathelt/Glückler 2012), ist die Abbildung dieser Perspektive für den Standort Istanbul und Ankara sowohl aus verschiedenen Gründen zwingend zu realisieren: Türkische MitarbeiterInnen in einem österreichischen Unternehmen können diese Märkte aus Istanbul kostengünstiger und effizienter bearbeiten als MitarbeiterInnen in Österreich. Angesichts des „War of Talents“ um die hochqualifizierten Kräfte bietet die Zusammenarbeit von österreichischen Unternehmen mit türkischen Universitäten in vielen Bereichen Synergieeffekte. Die Kooperationen mit türkischen Firmen, Privatvermittlern und Organisationen in Form von Partnerschaften, Netzwerken und Joint Ventures, als signifikanter Faktor in den Interviews benannt, ist der Schlüssel zum Erfolg in der Türkei.

#### **4.2.4 Betriebseinflüsse als Perspektive der Standort Scorecard**

Diese Perspektive umfasst alle internen Einflüsse auf die betrieblichen Tätigkeiten. In den Interviews wird wiederholt deutlich gemacht, dass eine Anpassung an den türkischen Markt und die Kultur in den Bereichen Marketing, Mitarbeiterführung und Markenbildung ein wesentlicher Faktor ist. Ein Monitoring der Entwicklung der Kulturkompetenz ist damit zu empfehlen, um das Verständnis für die individuellen Eigenschaften der türkischen Märkte und seiner MarktteilnehmerInnen zu gewährleisten. Sprachfertigkeiten sind ein nicht zu vernachlässigender Standortfaktor, da die Beherrschung der türkischen Sprache zusätzlich zu Englisch in den Befragungen empfohlen wird. Überdies wird herausgestellt, dass das Markenimage ein zentrales Kaufkriterium für türkische KonsumentInnen darstellt. Ebenfalls stellt die Verfügbarkeit und Qualität von MitarbeiterInnen einen gewichtigen Aspekt für die Standortentscheidung dar.

#### **4.2.5 Betriebseinflüsse als Perspektive der Standort Scorecard**

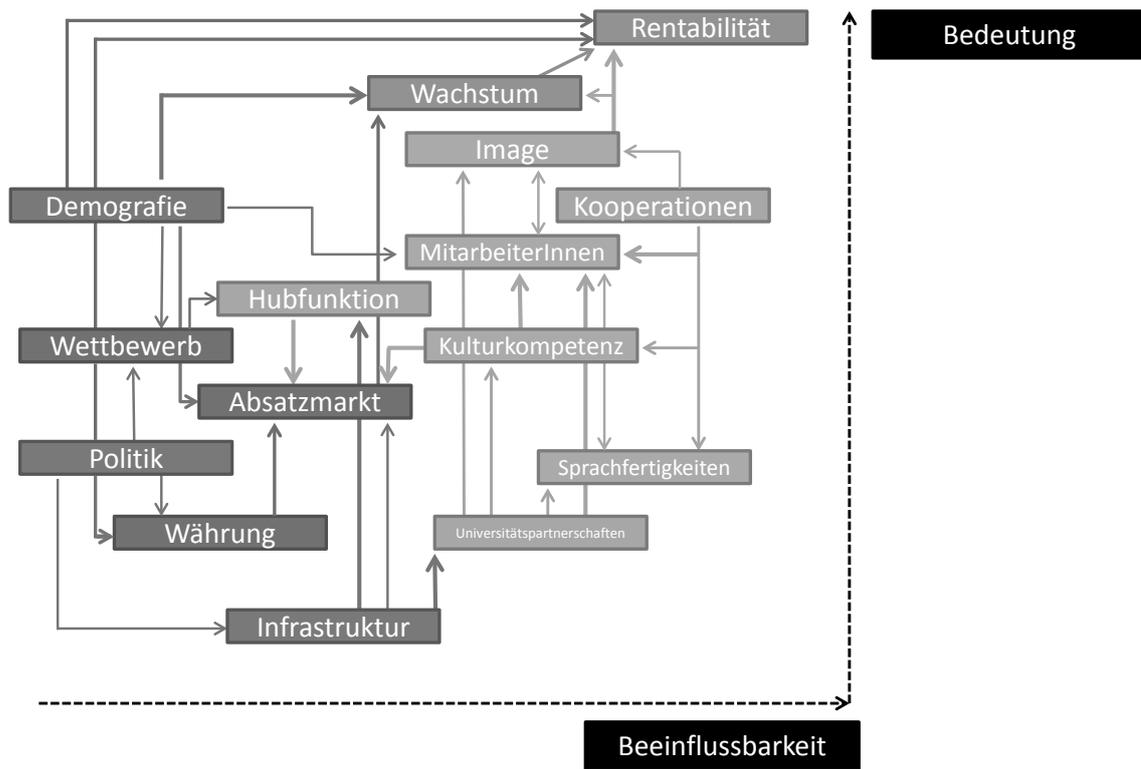
Die Ergebnisse der Finanzperspektive sind das Resultat aus der Zusammenführung aller anderen Perspektiven. Obgleich in den Standortssystematiken diese Perspektive meist nicht ausreichend Berücksichtigung erfährt (vgl. Kinkel 2009: 324) soll in diesem Zusammenhang wiederholt auf die immense Bedeutung der Perspektive hingewiesen werden. Im Wachstumsland Türkei manifestiert sich – die wissenschaftlichen Artikel (vgl. Taslica 1995; Erdilek 1986; Tuselmann 1999, Coskun 2001; Yavan 2010) und die Praxisinterviews bestätigend – das Umsatzwachstum als standortentscheidend. Als klares Merkmal stellt die Rentabilität des Unternehmens, ausgedrückt in verschiedenen Rentabilitätskennzahlen, wie EVA, ROCE, CFROI, einen Indikator für den absoluten Unternehmenserfolg in einer Auslandsunternehmung dar.

### **4.3 Wechselbeziehungen der Standortfaktoren**

Basierend auf den Ergebnissen der Literatur- und Interviewauswertung werden in folgender Abbildung die Zusammenhänge und wechselseitigen Beziehungen der Standortfaktoren dargestellt. Die Standortfaktoren sind gemäß ihrer Perspektivenzugehörigkeit gefärbt und nach den Kriterien Beeinflussbarkeit (X-Achse) und Bedeutung (Y-Achse) angeordnet.

Das Beziehungsgefüge der Standortfaktoren ist aufgrund von sich ändernden Rahmenbedingungen jederzeit dynamisch. Es sei darauf hingewiesen, dass aus visuellen Gründen nur die wichtigsten Interaktionen Darstellung finden.

**Abbildung 4:** Wechselwirkungen der Standortfaktoren nach Bedeutung und Beeinflussbarkeit



Quelle: eigene Darstellung

#### 4.4 Standort Scorecard Fragenkatalog

Mit dem Ziel der Entscheidungsunterstützung von österreichischen Exportunternehmen vor dem Eintritt in den türkischen Markt wird ein schriftlicher systematischer Fragenkatalog mit vierstufiger Bewertungsskala erarbeitet. Anhand dessen ist zu beurteilen, inwiefern die Aussagen mit maßgeblicher Relevanz für die Standorte Istanbul und Ankara für das jeweilige Unternehmen am Standort zutreffen. Mittels Auswertung in einer Excel-Tabelle kann somit auf einfache und schnelle Weise eine Markteintrittsempfehlung generiert werden. Basierend auf der Ausarbeitung zum folgenden Ursache-Wirkungs-Modell werden den Standortfaktoren unterschiedliche Signifikanzen zugeordnet, um die Relevanz der Themen zu unterstreichen. Das endgültige Ergebnis stellt eine generelle Entscheidungsempfehlung und -hilfe für das Unternehmen dar. Das Bewertungsverfahren ist möglichst einfach gehalten, um eine effektive Praxistauglichkeit zu gewährleisten.

Der Gesamtscore ist die aggregierte Summe aller Standortausprägungen dividiert durch die Anzahl an Standortfaktoren gemäß folgender Gleichung:

$$\text{Gesamtscore} = \frac{\sum (\text{Ausprägung} * \text{Gewichtung})}{\sum \text{Standortfaktoren}}$$

Das Gesamtergebnis ist dann folgendermaßen zu interpretieren:

- Gesamtscore  $\geq 1$ : Liegt dieser Score über 1, dann ist ein Markteintritt empfehlenswert, da das Unternehmen über ein Marktbewusstsein und die Voraussetzungen verfügt, in Istanbul oder Ankara zu bestehen.
- Gesamtscore  $< 1$ : Bei Unterschreitung dieses Zielwerts ist ein Engagement in Istanbul oder Ankara zu überdenken. In Abhängigkeit von weiteren Marktanalysen sind die Standortfaktoren mit geringer Ausprägung zu untersuchen und Verbesserungspotenziale wahrzunehmen.

#### **4.5 Anwendungsmöglichkeiten der Standort Scorecard**

Die Standort Scorecard bietet sich für Unternehmen in zwei verschiedenen Phasen der Auslandstätigkeit an. Zuerst können Unternehmen, die in Erwägung ziehen, in Istanbul oder Ankara zu investieren, vorab den Standort Scorecard Fragenkatalog konsultieren.

Zweitens eignen sich die Perspektiven und Standortfaktoren der Standort Scorecard als Rahmen für eine langfristige Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Aktivitäten in Istanbul und Ankara. Die vorgegebenen Kriterien ermöglichen es Unternehmen, Ziele, kritische Werte und Maßnahmen transparent darzustellen und umzusetzen.

Die Standort Scorecard ist sowohl für große Konzerne in Ergänzung zu den bereits existierenden Standortbewertungs- und Kontrollverfahren zu installieren, als auch für KMUs. Die Praktikabilität für diese Unternehmen wird durch die geringe Komplexität und Reduktion des Aufwands erreicht. Die Umsetzung des Standort Scorecard Rahmenwerks bietet einen Mehrwert für die Unternehmen, da in kurzer Zeit eine erste aussagekräftige Analyse der Standorte Istanbul und Ankara erreicht wird. Auch Organisationen wie Wirtschafts- und Handelskammern oder Unternehmensberatungen können die Scorecard im Rahmen ihrer Konsultation nutzen.

## 5. Schlussbetrachtung

Die Identifikation der potenziellen Standortfaktoren aus der Literatur wurde mit den Ergebnissen der ExpertInneninterviews abgeglichen und hieraus wurden die für österreichische Unternehmen relevanten Standortfaktoren mit übergeordneten Perspektiven abgeleitet. Insgesamt konnten somit 15 Standortfaktoren ermittelt werden, die unter Berücksichtigung ihrer thematischen Zuordnung und ihrer Wechselwirkungen bzw. Beziehungen den Dimensionen der Scorecard zugewiesen werden konnten. Unter Einsatz der Standort Scorecard ist damit eine Evaluation des Standorts mit anschließender strategischer Steuerung im Gebiet Istanbul bzw. Ankara praktikabel.

In der Arbeit konnte festgestellt werden, dass sich die österreichischen Direktinvestitionen bereits auf einem hohen Level befinden, das Handelsvolumen aber noch ausbaufähig ist. Damit wurde diagnostiziert, dass österreichische Unternehmen ihr Potenzial in der Türkei nicht ausgeschöpft haben, da das Ausgangsniveau der wirtschaftlichen Aktivitäten österreichischer Unternehmen vergleichsweise gering (vgl. Roland Berger Strategy Consultants 2011) ist: Lediglich 1% aller ausländischen Firmen in der Türkei stammt aus Österreich. Hiermit sind von den 40.000 österreichischen Exporteuren (vgl. Ruhm 2012: 78) lediglich 0,625% auf dem türkischen Markt aktiv. Mit Hilfe der Standort Scorecard Fragenkatalogs können österreichische Firmen auf breiterer Basis ihre Strategie an den kritischen Standortfaktoren orientieren, um effektiv und schnell eine Standortempfehlung zu erhalten. Insgesamt wird deutlich, dass Unternehmensgründungen in Istanbul oder Ankara durchgeführt werden sollten, um vor Ort den Markt noch besser kennenzulernen und effizient zu bearbeiten. Der Anstieg der Im- und Exporte zwischen Österreich und der Türkei um 17,7% in 2011 belegt, dass an einer Intensivierung der Beziehungen gearbeitet wird und die Tendenz hier positiv ist. Österreichische Firmen sollten die massiven Wachstumschancen, die sich in der Türkei ergeben, intensiver nutzen. Damit wird langfristig der Firmensitz in Österreich gestärkt und die Expansionsmöglichkeiten in weitere Wachstumsregionen in der Zukunft bleiben gewahrt.

## Literaturverzeichnis

Almazan, A. et al (2010): Financial Structure, Acquisition Opportunities, and Firm Locations. In: Journal of Finance, Vol.65 (2), 529-563.

Bathelt, H./Glückler, J. (2012): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive, 3. Auflage, Stuttgart: UTB.

Bittrim, I. (2010): Investment Climate in Turkey, Investment Support and Promotion Agency, Präsentation.

Buhmann, M./Schön, M. (2009): Dynamische Standortbewertung – Denken in Szenarien und Optionen. In: Kinkel, S. (2009): Erfolgsfaktor Standortplanung. In- und ausländische Standorte richtig bewerten. 2. Auflage. Berlin: Springer, 279-302.

Caliskan, C. (2007): Wirtschaftspartner Türkei, Heidelberg: Redline.

Coskun, R. (2001): Determinants of direct foreign investment in Turkey. In: European Business Review, Vol. 13 (4), 221-227.

DATAMONITOR (2009): Turkey: Country Analysis Report – In-depth PESTLE Insights. Ausgabe 09.

Deichmann, J. et al (2003): Foreign direct investment in Turkey: Regional determinants. In: Applied Economics, Vol. 35 (16), 1767-1778.

Diederichs, M./Form, S./Reichmann, T. (2004): Standard zum Risikomanagement: Arbeitskreis Risikomanagement. In: Controlling, Vol. 16 (4/5), 189-198.

Ederer, S./Sieber, S. (2011): Die Schwarzmeerregion – Wirtschaftsentwicklung und Bedeutung für Österreichs Außenwirtschaft, in WIFO-Studien.

Elitok, S. P./Straubhaar, T. (2010a): The Turkish economy in a regional perspective, HWWI Policy Paper, No. 3-12, Hamburg: HWWI.

Erdilek, A. (1986): Turkey's new open door policy of direct foreign investment: a critical analysis of problems and prospects. In: METU studies in Development, Vol. 13 (1-2), 171-191.

Falckenberg, A. (2008): Wege aus der Standortfalle, Bernsberg: Kienbaum Executive Search.

Fornes, G. (2012): Emerging Market, The Markets of the Future. In: SBS Journal of Applied Business Research, Vol. 1 (1), 23-33.

Görg, H./Hanley, A. (2009): Services outsourcing and innovation: an empirical investigation. In: Centre for Economic Policy Research (CEPR) Discussion paper series, No. 7390, London: CEPR.

Grabow, B. et al (1995): Weiche Standortfaktoren, Stuttgart: Kohlhammer.

Grabow, B. (2005): Weiche Standortfaktoren in Theorie und Empirie. In: Thießen, F. et al (2005): Weiche Standortfaktoren: Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung, Berlin: Dunker und Humblot, 37-52.

- Grant, R. M. (1991): Porter's competitive advantage of nations: An assessment. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (7), 535-549.
- Gurkov, I. (2010): Strategy Techniques for the times of high uncertainty. In: *Journal for East European Management Studies*, Vol. 15 (2), 177-186.
- Haas, H.-D./Neumair, S.-M. (2008): *Wirtschaftsgeografie*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Hansmann, K.-W. (2006): *Industrielles Management*, München: Oldenbourg.
- Hartmann, J. (2010): *Offshoring in deutschen Unternehmen*, Hamburg: Diplomica.
- Hummel, B. (1997): *Internationale Standortentscheidungen*, Freiburg: Haufe.
- Hoffjan, A./Karlowsch, M./Rehbach, C.: (2001): Die Balanced Scorecard als Instrument der Erfolgsmessung in internationalen Joint Ventures. In: Behrens, W./Born, A./Hoffjan, A.: *Controlling international tätiger Unternehmen*, Stuttgart, 227-258.
- Karakaya, F./Canel, C. (1998): Underlying dimensions of business location decisions. In: *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 98 (7), 321-329.
- Kinkel, S./Lay, G./Maloca, S. (2004): *Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerungen*, Ergebnisse aus der Erhebung „Innovationen in der Produktion“ des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung, Bericht zum Forschungsauftrag Nr. 8/04 an das Bundesministerium für Finanzen. Karlsruhe: Fraunhofer.
- Kinkel, S. (2009): *Erfolgsfaktor Standortplanung. In- und ausländische Standorte richtig bewerten*. 2. Auflage. Berlin: Springer.
- Kraus, M. (2008): *Auf Standortsuche*. In: *economag*, Wissenschaftsmagazin für Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Nr.7-8/2008, München: Oldenbourg.
- Lösch, A. (1940): *Die räumliche Ordnung der Wirtschaft. Eine Untersuchung über Standort, Wirtschaftsgebiete und internationalen Handel*, Jena: Fischer.
- Meuser, M./Nagel, U. (2009): *Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage*. In: Pickel, S./Pickel, G./Lauth, H.-J./Jahn, D.: *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*, Wiesbaden: VS Verlag, 465-479.
- Müller, S./Stein, W. (2011): *Modern Turkey, Views of Investors and Executives*. In: *The Economy and Culture series*, Vol.12, Frankfurt a. M.: Cross-Culture.

- Palme, G./Musil, R. (2012): Wirtschaftsgeografie, 2. Auflage, Wien: Westermann.
- Peters, S./Reinhardt, K./Seidel, H. (2006): Wissen verlagern, Risiken und Potenziale von Standortverlagerungen, Wiesbaden: Gabler.
- Pott, P. (1983): Direktinvestitionen im Ausland, Investitionsmotive, Standortfaktoren und Hilfsmittel bei der Entscheidung für die optimale Auslandsinvestition, München: Franz Vahlen.
- Roland Berger Strategy Consultants (2011): Turkey's prospect for Austrian companies, Roland Berger Studies, 05/11.
- Ruhm, F. (2012): 8.000 neue Exporteure gesucht. In: Gewinn, Nr. 06/12, S. 78-79.
- Schätzl, L. (2012): Wirtschaftsgeografie, Stuttgart: UTB.
- Schöllhammer, A. (1989): Internationale Standortwahl. In: Macharzina, K./Welge, K. (1989): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Thünen, H. von (1826): Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie, oder Untersuchungen über den Einfluss, den die Getreidepreise, der Reichtum des Bodens und die Abgaben auf den Ackerbau ausüben, Hamburg: Perthes.
- Thommen, J.P./Achleitner, A.K. (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Tuselmann, H.-J.(1999). German direct foreign investment in Eastern and Central Europe: relocation of German industry. In: European Business Review, Vol. 99 (6)
- Wala, T./Kreidl, C. (2008): Investitionsrechnung und betriebliche Finanzierung, Wien: LexisNexis.
- Wala, T./Breinbauer, A./Haslehner, F.(2008): Internationale Standortentscheidungen in Theorie und Praxis. In: CFO Aktuell, Vol. 2 (2), 71ff.
- Weber, A. (1909): Reine Theorie des Standorts, Tübingen: Mohr Verlag.
- Wolmuth, S. (2012): Außenhandel im Jahr 2011. In: Statistische Nachrichten 08/2012, 637-645.
- Yavan, N. (2010): The Location Choice of Foreign Direct Investment Within Turkey: An Empirical Analysis. In: European Planning Studies, Vol. 18 (10), 1675-1705.
- Ziegler, A. (2008): Standortverlagerung und Ausgliederung. In: Diskussionspapier des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts Nr. 162.



# Griechenland: Bedeutung der Regionalentwicklung und Strukturreform für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes



Elisabeth Springler  
Fachhochschule des bfi Wien

## Abstract

Die Auswirkungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise haben besonders die Länder des Südens Europas stark negativ beeinflusst. Die Situation Griechenlands erweist sich als besonders prekär. Angesichts der geforderten Hilfsmaßnahmen zur Überwindung der Verschuldungskrise muss man sich fragen, welche Entwicklung das Land in den letzten Jahren genommen hat. Die scheinbar evidenten strukturellen Probleme haben sich als persistentes Problem der letzten Dekaden erwiesen, trotz Förderungen der Europäischen Union im Rahmen der Strukturfonds. Daraus ergibt sich die Frage, ob die theoretischen Annahmen zur Konvergenz von Regionen und strukturschwachen Staaten durch Strukturförderungen erfüllt werden können. Der Beitrag verdeutlicht daher die Entwicklung der Regionen Griechenlands und stellt diese in der Folge einem best practise-Beispiel strukturschwacher Regionen – dem Burgenland – gegenüber.

*Southern European Economies were heavily hit by the recent global financial and economic crisis. Especially Greece faced a massive economic turmoil. These facts resulted in a vivid discussion concerning the responsibilities of the European Union to step in and help economies in need to overcome their debt crisis. As far as Greece is concerned, it is evident that structural problems did not turn up recently, but were well known by the European Union as the (whole) economy received funding via the structural funds to enhance regional convergence for the last few decades. Therefore it has to be asked whether the economic paradigm assuming convergence of structurally weak economies due to the structural funds of the European Union can fulfill its promises. Consequently the article discusses the development of Greek regions over the past decades and compares the results with the experiences of a best practice example for the development of structurally weak regions – the Burgenland.*

## 1. Einleitung

Die griechische Wirtschaft ist auch schon vor der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise hinter der dynamischen Entwicklung des restlichen Europas und seit der Transformation der ehemaligen sozialistischen Staaten Zentral- und Osteuropas vor allem hinter deren Dynamik hinterher gehinkt. Dennoch hat die strukturelle Lage seit 2009 an Dramatik gewonnen. Griechenland durchlief rapide die Schritte von der Wirtschafts- hin zur Schuldenkrise<sup>1</sup> und suchte in der Folge Hilfe bei der Europäischen Union und dem europäischen Rettungsschirm, der Griechenland im Rahmen

---

<sup>1</sup> Auf die strukturellen Schwächen Griechenlands, wie die über den Zeitablauf zu geringen Steuereinnahmen zur Deckung der Staatsausgaben, die durch Steuervermeidung, aber auch durch die Struktur des Steuersystems bedingt sind (vgl. Mitsopoulos/Pelagidis 2011: 144ff; Lambrinides/Pakos 1992: 31) –, wird hier nicht näher eingegangen.

der Europäischen Finanziellen Stabilisierungsfazilität bereits bis 2012 mit über 100 Milliarden EURO unterstützte (vgl. zu einer genaueren Darstellung unter anderem Springler 2012). Neben Griechenland sind vor allem Portugal und Irland Empfänger dieser Hilfsleistungen. Daneben stehen jedoch auch die restlichen südlichen Mitgliedstaaten der Europäischen Union, die durch die Finanzkrise einmal mehr ihre ökonomische Position als *Europäischer-Süden* bestätigt haben – ein Begriff der oftmals mit weniger stark entwickelten Volkswirtschaften Europas gleichgesetzt wird –, vor einer schwierigen ökonomischen Situation. Schließlich haben die sogenannten *Kohäsions-Staaten* der Europäischen Union, die sich aus den südlichen europäischen Staaten Griechenland, Spanien und Portugal zusammensetzen und um Irland als strukturell schwaches Land ergänzt werden, schon seit ihrem Beitritt zur Europäischen Union Unterstützung erfahren. Für Griechenland heißt das im Wesentlichen, dass seit dem Beginn der 1980er Jahre kontinuierlich Gelder der Europäischen Union als finanzielle Unterstützung zur wirtschaftlichen Konvergenz der Mitgliedstaaten geflossen sind. Die Kohäsionsländer haben wesentlich dazu beigetragen, dass die Strukturfonds der Europäischen Union in ihrer heutigen Form – wenngleich diese seit ihrer Schaffung in den 1990er Jahren bereits zahlreiche Umstrukturierungen erfahren haben – in der Förderlandschaft<sup>2</sup> der Europäischen Union präsent sind.

Angesichts dieser Entwicklungen muss zum einen das dahinterliegende ökonomische Paradigma hinterfragt werden und zum anderen die Effektivität der Maßnahmen der Strukturfonds der Europäischen Union. Zur Aufarbeitung des theoretischen Rahmens zeigt der Beitrag, nach einer Darstellung des derzeitigen Spannungsverhältnisses in Griechenland in Kapitel 2, zunächst in Kapitel 3 die Schwächen des derzeit angewandten *a-räumlichen* ökonomischen Paradigmas auf und stellt eine alternative Betrachtungsweise vor. Durch diese Reflexion ist es möglich, die Auswirkungen der Maßnahmen der Strukturfonds vor einem breiteren Hintergrund zu analysieren und potenzielle Hemmnisse bei der Umsetzung und Effektivität der Strukturförderung aufzuzeigen. In Kapitel 3 werden daher auf theoretischer Ebene Kriterien zur Evaluierung aus der vorgestellten ökonomischen Alternative abgeleitet und in Kapitel 4 auf eine empirische Ebene gebracht. Dabei werden zunächst die einzelnen Regionen Griechenlands in den Förderperioden einem Ranking unterzogen. Im Anschluss werden die Ergebnisse mit der Region Burgenland verglichen, die ebenfalls als strukturschwach gegolten hat und Fördergelder vor diesem Hintergrund empfangen hat, jedoch als best practise Beispiel für gute strukturelle Entwicklung gilt. Die methodische Vorgangsweise in diesem empirischen Teil entspricht einem sampleabhängigen Ranking auf Basis der Datenlage der Strukturperioden<sup>3</sup> 1994/5-1999, 2000-2006 und 2007-2013. Es wird aus den einzelnen aus Kapitel 3 abgeleiteten Variablen mittels Abweichungen vom jeweiligen Maximum ein Ranking je nach Variable gebildet und in einem *Strukturindex* zusammengefasst. Eine derartige empirische Vorgangsweise erlaubt eine Darstellung der unterschiedlichen Ausprägungen, jedoch keine Analyse eines absoluten Maximums. Diese Kritik an der Methode ist

<sup>2</sup> Die Entwicklung der Regionalförderungen wurde auch durch die Anzahl und spezifischen Bedürfnisse der über den Zeitablauf wachsenden Mitgliedstaaten bedingt. In der kommenden Förderperiode 2014-2020 zeigt sich nach Schätzungen, dass Griechenland mit einem Rückgang der Regionalförderungen von bis zu 30% zu rechnen hat. (vgl. EPRC 2013)

<sup>3</sup> Bei der hier angeführten Strukturperiode 1994/95-1999 handelt es sich bereits um den 2nd Community Support Framework. Der 1st Community Support Framework wird hier nicht betrachtet, zumal erst ab Mitte der 1990er Jahre, aufgrund des Beitritts Österreichs zur Europäischen Union, ein Vergleich mit den Strukturförderungen in Griechenland möglich ist. Daher wird diese Periode als Beginn des Analysezeitraums gewählt.

hier jedoch nicht relevant, da für die Analyse der regionalen Entwicklung das Verhältnis zum jeweiligen relativen Maximum als *benchmark* für den Stand der Entwicklung gilt und das Sample konstant bleibt.

## 2. Griechenland zwischen Förderungen und Strukturschwäche

In Griechenland konnte nach dem Ende des 2. Weltkriegs nicht unmittelbar eine Phase des Wiederaufbaus anschließen, zumal das Land durch zahlreiche nationale Spannungen geprägt war. Diese lassen sich in den folgenden Elementen zusammenfassen: geographische Lage, außenpolitische Stellung und innere Zerrissenheit des Landes. Die *geographische Lage* zum Rest Europas – die Lage am „Rande Europas“ führt dazu, dass nur schwer Synergieeffekte und positive Wachstumseffekte durch die restlichen Staaten der Europäischen Union erreicht werden. Hinzu kommt der *Bereich der Außenpolitik*, wobei hier vor allem die griechisch-amerikanischen Verhältnisse (vgl. Ifantis 1996) zu erwähnen sind. Die *innere „Zerrissenheit“ des Landes* lässt sich vor allem auf die Teilung des Landes in 3 Blöcke zurückführen: Palast (Monarchie), Regierung und ausländischer Einfluss (vgl. Springler 2002). Weiters schließt an den 2. Weltkrieg eine Zeit des Bürgerkriegs an, sodass Hilfsgelder in erster Linie zur Wiederherstellung der inneren Sicherheit verwendet wurden und nicht zur Entwicklung der Wirtschaft.<sup>4</sup> Wachstumsphasen können zwar im Anschluss, während der Militärdiktatur von Mitte der 1960er Jahre bis Mitte der 1970er Jahre geschaffen werden, doch das Land leidet an strukturellen Mängeln<sup>5</sup>. Fluktuierende Inflationsraten, steigende Arbeitslosenraten und steigende Staatsverschuldung kennzeichnen das Land. Als Griechenland Anfang der 1980er Jahre im Rahmen der „Süderweiterung“ der Europäischen Union ein Mitglied wird, bedingt das die Suche nach einem *catching-up* Prozess zwischen den Mitgliedstaaten (vgl. unter anderem Lavdas 1997: Kap. 5 für die politischen und strukturellen Veränderungen der 1980er Jahre).

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden der Beginn der strukturierten Regionalförderungen vorgestellt und die Ausgangslage und Entwicklung der Regionen in diesem Zusammenhang diskutiert.

### 2.1. Griechenland in der Europäischen Union und Kohäsionsland

Während in den 1960er Jahren regionale Entwicklung auf der Ebene von Nationalstaaten stattfand und Griechenland hier im Rahmen von *5-Jahres Plänen* (vgl. Konsolas, Papadaskalopoulos, Plaskovitis 2002: 1f für eine genauere Darstellung) die strukturelle Entwicklung vorantrieb, begann die koordinierte Entwicklung für die südeuropäischen Staaten im Rahmen des „*Mediterranean Integrated Program*“ (1986-1992) (vgl. unter anderem Loakimidis 1996: 37f), gefolgt von den Community Support Frameworks (1989-1993 und 1994-1999). Auf diese Weise wurde zunächst

---

4 Zur Darstellung der historischen Entwicklungen und deren Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes siehe unter anderem Clogg, 1997.

5 Frangakis (2012: 167) erwähnt in diesem Zusammenhang etwa den fragmentierten Wohlfahrtsstaat.

Griechenland in die Regionalfördermaßnahmen der Europäischen Union integriert und im Anschluss durch die *Community Support Frameworks* die Form und Struktur der Förderung auf die Bedürfnisse aller bestehenden Mitgliedstaaten ausgeweitet. Dementsprechend ist es nicht verwunderlich, dass die Ziele der Förderperioden der *Community Support Frameworks* und in der Folge der *Strukturfonds* immer wieder adaptiert werden. Doch nicht nur die Struktur der Fördermaßnahmen, wobei auffallend ist, dass der Bereich der Forschung und Entwicklung mit Werten zwischen 1-3 Prozent der gesamten für Griechenland bereitgestellten Fördergelder stark unterrepräsentiert ist, etwa im Vergleich zur Landwirtschaft, die einen Anteil von zirka 17% im 2. und 3. *Community Support Framework* erzielte (vgl. Plaskovitis 2008: Table 3), sondern auch der Umfang der Fördergelder entwickelte sich stark im Zeitablauf – siehe in diesem Zusammenhang Anhang 1. In der bisher letzten Förderperiode von 2007-2013 war erstmals nicht mehr das ganze griechische Staatsgebiet als besonders förderungswürdige Region eingestuft (oftmals als: Ziel 1-Gebiet bezeichnet). Zu begründen ist das mit der Erweiterung der Europäischen Union im Jahr 2004, was dazu geführt hat, dass nun erstmals die neuen Mitgliedstaaten – zumeist Transformationsstaaten, die einen großen Aufholbedarf im Bereich der wirtschaftlichen Entwicklung aufweisen – in einer vollständigen Programmperiode in die Mittel der Strukturfonds integriert sind. Insgesamt erhält Griechenland in der laufenden Programmperiode von 2007-2013 20.420 Millionen EUR (vgl. European Communities 2007: 25), wobei der Schwerpunkt weiterhin auf dem *Ziel der Konvergenz* (in Programmperiode 1999-2006 als Ziel 1 Region bezeichnet) liegt. Im Vergleich dazu belaufen sich die Mittel, die Österreich im Rahmen der Strukturförderung erhält, auf 1.461 Millionen EUR für die gesamte Förderperiode. Davon fließen 177 Millionen EUR in das Burgenland, das im Rahmen des Konvergenzziels noch auslaufende Gelder enthält (*phasing out*), aber nicht mehr als Konvergenz Zielregion klassifiziert wird. Eine hohe Mittelakkumulation deutet jedoch nicht immer auf eine Unterentwicklung des Landes hin, auch die Größe der Ökonomie gilt es bei der Gesamtbetrachtung der Fördergelder miteinzubeziehen. Auch Staaten, die in der Europäischen Union als hoch entwickelt angesehen werden, wie Deutschland, erhalten Mittel aus den Strukturfonds. Für die Förderperiode 2007-2013 belaufen sich diese für Deutschland auf insgesamt 26.340 Mill. EUR, wobei Förderungen im Bereich der Konvergenz (exklusive der Förderungen aus einem *phasing out* Status) 11.864 Mill. EUR (vgl. European Communities 2007: 25).

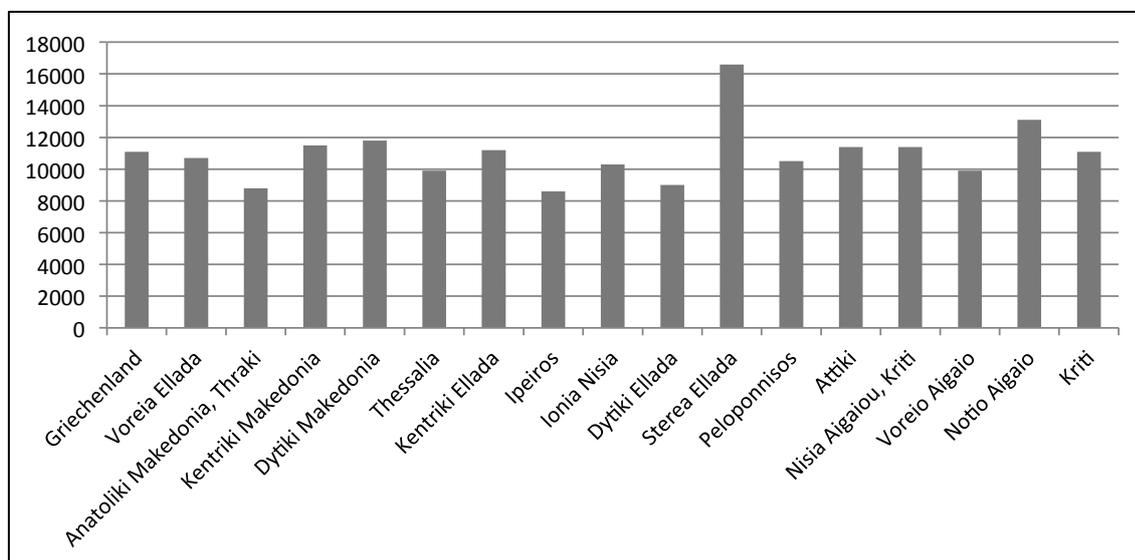
## 2.2. Ausgangslage und Entwicklung der Regionen über die Perioden der Strukturförderung

Die griechische Wirtschaft hatte jedoch nicht nur einen allgemeinen Aufholbedarf zum Zeitpunkt des Beitritts zur Europäischen Union, sondern ist auch durch starke innerstaatliche Disparitäten geprägt. Abbildung 1 zeigt das BIP pro Kopf zu Marktpreisen im Jahr 1997, das heißt, nach zirka 15 Jahren nach dem Beginn der Strukturförderungen – doch erst wenige Jahre nach einer koordinierten Vorgangsweise im Rahmen von Strukturförderungen der Europäischen Union. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Regionen. Die Region *Sterena Ellada* ist die am meisten entwickelte Region Griechenlands zu diesem Zeitpunkt und beschreibt die Region nördlich von der Metropole Athen – Zentralgriechenland. Regionen, die aufgrund ihrer Historie und der Tatsache, dass es sich zumeist um Grenzregionen handelt, als unterentwickelt gelten,

sind *Ipeiros* und *Anatoliki Makedonia, Thrakia*. *Ipeiros* hat vor allem in den 1930er Jahren und in der Nachkriegszeit durch ihre geographische Lage in der bergigen Grenzregion in der Nähe von Albanien an wirtschaftlicher Entwicklung eingebüßt. Diese Regionen hinken, wie auch Abbildung 1 zeigt, hinter dem Durchschnitt Gesamt-Griechenlands her. Bei der Region *Anatoliki Makedonia, Thrakia* handelt es sich um das Grenzgebiet zur Türkei.

Die Ausgangslage zu Beginn der europäischen Strukturfonds Mitte der 1990er Jahre reflektiert somit die ungleiche Entwicklung der Regionen aufgrund von strukturellen und geographischen Besonderheiten der Regionen.

**Abbildung 1:** Regionen in Griechenland: BIP pro Kopf zu laufenden Marktpreisen in EUR im Jahr 1997



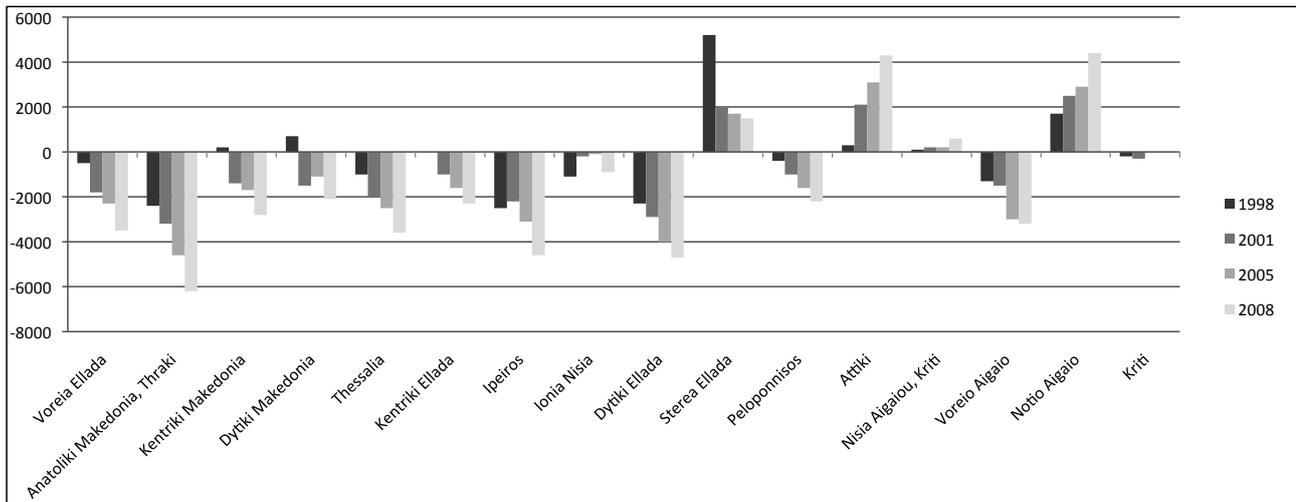
Quelle: Eurostat (eigene Darstellung)

Ähnlich unterschiedlich wie die Ausgangslage ist auch die weitere Entwicklung der Regionen. Abbildung 2 zeigt die wirtschaftliche Entwicklung gemessen am BIP pro Kopf zu Marktpreisen in ausgewählten Jahren, im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr. Während einige Regionen über alle Jahre positive Zuwachsraten, wenn auch in unterschiedlicher Höhe, erzielen konnten, wie unter anderem wiederum die Region *Sterea Ellada*, haben vor allem jene Regionen, die von Anfang an in ihrer Entwicklungslage benachteiligt waren, weiter abgebaut. Somit steigen die innerstaatlichen Disparitäten weiter an. Jene Regionen, die eine geringe wirtschaftliche Entwicklung aufweisen, sind vor allem die Regionen *Anatoliki Makedonia, Thraki* und *Ipeiros*. Diese Entwicklung lässt sich nicht nur im Rahmen von makroökonomischen Daten, sondern auch durch strukturelle und sozio-ökonomische Indikatoren, wie Ausbildungsniveau (Anteil im Bereich der höheren Schulen), aber auch Produktivität zeigen (vgl. Monastiriotis 2008).

Entgegen den Annahmen der Europäischen Union scheint es demnach, trotz der Förderungen im Rahmen der Strukturfonds der Europäischen Union nicht zu einer Konvergenz der Regionen

gemessen am BIP pro Kopf zu Marktpreisen gekommen zu sein. Es wird in zahlreichen Studien argumentiert, dass eine reine Evaluierung der Effektivität der Regionalpolitik der EU in Griechenland anhand von statistischen Daten nicht zu einem hinreichenden Ergebnis führt (vgl. unter anderem Koufodontis/Alexopoulos/Gaki o.J.). Die Kritik basiert dabei auf der Annahme, dass eine statistische Analyse sich vor allem auf die Entwicklung des BIP und die Schaffung der Arbeitsplätze konzentriert und die strukturellen Entwicklungen des Landes außer Acht lässt.

**Abbildung 2:** Regionen in Griechenland: Entwicklung des BIP pro Kopf zu laufenden Marktpreisen im Vergleich zum Vorjahr in ausgewählten Jahren



Quelle: Eurostat (eigene Berechnungen, eigene Darstellung)

### 3. Einbettung der Funktionsweise der europäischen Strukturfonds in einen räumlichen Ansatz der Ökonomie

Die Mängel einer standardökonomischen Analyse, die von einer gleichgewichtstheoretischen Darstellung ausgeht, sind evident, wenn man bedenkt, dass wirtschaftliche Entwicklung demnach mit einem unmittelbaren *catching-up* Prozess auf nationaler und regionaler Ebene verbunden sein soll. Den Ausgangspunkt einer derartigen wachstumstheoretischen Analyse stellt die gleichgewichtige Wachstumstheorie dar, die einen sogenannten *steady state* Wachstumspfad unterstellt (vgl. genauer unter Jäger/Springler 2012).

Abseits dieses theoretischen Konzepts lassen sich im Rahmen eines *strukturellen keynesianischen Paradigmas* im Wesentlichen drei theoretische Argumentationsstränge zur Klärung von regionalen Entwicklungsunterschieden unterscheiden, die sich mit den theoretischen Anforderungen der postkeynesianischen Alternative vereinbaren lassen, jedoch für sich genommen keinen hinreichenden Ansatz zur empirischen Analyse der regionalen Entwicklung liefern. Daher steht in der Folge die Ableitung von wesentlichen Variablen aus allen drei Ansätzen zur weiteren empirischen Analyse im Mittelpunkt:

1. Die *theoretischen Ansätze des Postkeynesianismus* mit einer konzeptionellen Manifestation der ökonomischen Entwicklung als historisch evolutionärer Prozess.
2. Der *wirtschaftsgeographische Ansatz* in der theoretischen Tradition von Myrdal, als Verbindung zur Exportbasistheorie und Fragen der Konvergenz.
3. *Standorttheoretische Konzepte*, die sich auf einen Unternehmensblickpunkt mit historisch strukturellem Hintergrund konzentrieren.

In der theoretischen Analyse kritisiert der postkeynesianische Ansatz in erster Linie den *a-räumlichen* und *a-historischen* Ansatz des standardökonomischen Paradigmas. In dem in wachstumstheoretischen Analysen des ökonomischen Mainstream und auch in den Weiterentwicklungen im Rahmen der Theorie des endogenen Wachstums propagierten gleichgewichtigen Wachstumspfad einer liberalisierten Ökonomie wird von einem Aufholprozess zwischen entwickelten und weniger entwickelten Ökonomien („*catching-up*“) ausgegangen. Im Gegensatz dazu ist der postkeynesianische Ansatz ökonomischer Entwicklung durch das Wachstumsmodell von Harrod-Domar geprägt, das wirtschaftliche Entwicklung durch einen zumeist ungleichgewichtigen Wachstumsprozess zwischen den Inputfaktoren Kapital und Arbeit, aber auch zwischen entwickelten und weniger entwickelten Staaten determiniert (Jäger/Springler 2012: Kapitel 4.1 und 4.2). Während der postkeynesianische Ansatz vor diesem Hintergrund die Integration wirtschaftlicher Entwicklung durch eine historische Analyse institutioneller und struktureller Veränderungen fordert, ergeben sich keinerlei konkrete Implementierungsvorschläge. Peter Sunley (1992: 63) bezieht sich in seiner Aufarbeitung der postkeynesianischen Theorie zu wirtschaftsgeographischen Ansätzen und damit zu einem nicht mehr a-räumlichen ökonomischen Kontext auf die Analysen von Clark et al. und kommt dabei zu folgendem Schluss: „*Post-Keynesian work has been weakened by a tension between the emphasis on ignorance and uncertainty and the belief that producers can control their environment and determine their future.*“ Dabei zielt er auf das postkeynesianische Postulat fundamentaler Unsicherheit ab, das im Unterschied zum standardökonomischen Ansatz Risiko unberechenbar macht und damit zum einen zwar die Bedeutung des institutionellen Rahmens steigert, zum anderen jedoch die Möglichkeit wirtschaftlicher Prognosen minimieren kann und die Konkretisierung ökonomischer Aussagen erschwert<sup>6</sup>. Nachdem im postkeynesianischen Ansatz zudem die Bedeutung von Machtverhältnissen im Gegensatz etwa zu anderen alternativen ökonomischen Konzepten, wie der politischen Ökonomie (vgl. Jäger/Springler 2012: Kapitel 2), nicht explizit in den Analyserahmen aufgenommen wird, ergeben sich wenig unmittelbare konkrete entwicklungspolitische Forderungen, oder wie Sunley (1992: 67) es beschreibt, „...*it [post-keynesian economics] has not found a coherent and holistic theory*“ im Bereich der Entwicklungsökonomie.

Der Mangel einer konkreten wirtschaftspolitischen Forderung, die kompatibel mit dem postkeynesianischen Paradigma ist, kann zunächst durch eine Integration wirtschaftsgeographischer

6 In diesem Zusammenhang kann auf die postkeynesianische Diskussion um einen adäquaten methodologischen Rahmen verwiesen werden, wobei durch das Postulat fundamentaler Unsicherheit auch die Bedeutung einer qualitativen Analyse steigt, ohne dabei einen Rahmen für „anything goes“ zu schaffen (vgl. Dow, 2001:16).

Ansätze minimiert werden. Dabei treten vor allem die Analysen von Myrdal in den Vordergrund, die mit den postkeynesianischen Analysen von Thirlwall (2001) in Verbindung gebracht werden können. Hierbei stehen die konkurrierenden Effekte von Konvergenz und Divergenz zwischen entwickelten und weniger entwickelten (vor allem) Regionen im Vordergrund. Dieser Ansatz nimmt sich zum einen der keynesianischen Export-Basis Konzeption an, dabei von der Möglichkeit der Konvergenz durch den Fokus auf Exportgüter durch multiplikative Effekte ausgehend, und erweitert zum anderen den Ansatz durch die Analysen von kumulativen positiven oder aber auch negativen Effekten (und damit Divergenz zwischen Regionen) (vgl. zu einer Übersicht über diese Ansätze Dawkins 2003).

Wirtschaftsgeographische Ansätze ermöglichen somit einen konkreteren kritischen Einblick in die Entwicklung von Regionen<sup>7</sup>, jedoch ergibt sich hier keine Darstellung abgeleiteter Variablen zur Analyse von strukturellen und institutionellen Rahmenbedingungen. Hier greifen die mikroökonomischen Darstellungen der Standortanalysen von Unternehmen. Diese stellen quasi einen bottom-up Prozess für die strukturelle Entwicklung einer Region aus Unternehmenssicht dar. Auch im Rahmen der Standortplanung können verschiedene ökonomische Ansatzpunkte unterschieden werden, wobei sich auch hier Komplementaritäten zum postkeynesianischen Paradigma zeigen. Eine Analyse institutioneller Rahmenbedingungen ergibt sich auf Basis der standortökonomischen Diskussion durch die Implementierung einer *scoreboard-Analyse* (vgl. unter anderem Homlong / Springler 2009). Trotz der konkreten Anwendbarkeit weisen auch Konzepte der Standortanalyse für die hier relevanten Fragestellungen einen massiven Mangel auf: Sie konzentrieren sich auf unternehmensbezogene Aspekte regionaler Ressourcenausstattung, während die Fragestellungen bezogen auf die Effektivität von Fördermaßnahmen zur regionalen Entwicklung auf eine zumindest regional-makroökonomische Ebene abzielen.

Aus den dargestellten drei Zugängen zu regionalwirtschaftlichen Fragestellungen und der Suche nach einer konkreten Implementierbarkeit von Indikatoren zur Messung von regionaler Entwicklung im Zeitablauf in einem *historisch institutionell determinierten ökonomischen* Zusammenhang ergibt sich daher folgende methodisch theoretische Vorgangsweise: Im Rahmen (keynesianischer) wachstumstheoretischer Analysen werden die Indikatoren *Bruttoinlandsprodukt*, die *Höhe der Investitionen* und die *Bruttowertschöpfung* der Region als wesentliche Determinanten anerkannt, sowie um die *Anzahl der Patente* erweitert, die Rückschlüsse auf die Innovationsfähigkeit geben soll. Hinzu kommt die Forderung nach einer institutionell-strukturellen Entwicklung der Region im Rahmen der keynesianischen Analyse, die als wesentliches Ziel die Reduktion der Arbeitslosigkeit sieht, daher wird auch die regionale *Höhe der Arbeitslosigkeit* in die Diskussion aufgenommen. Im Bereich der institutionell-strukturellen Rahmenbedingungen wird auf die oben beschriebenen wirtschaftsgeographischen Konzepte und Modelle der Standortanalyse zurückgegriffen, die als sektoralen Hintergrund die Bedeutung etwa des Dienstleistungssektors nennen, wobei dieser für Griechenland in die *Bedeutung des Tourismus* gewandelt wird,

---

<sup>7</sup> Healey / Ilbery (1990) stellen in diesem Zusammenhang etwa die wirtschaftsgeographischen Zugänge zu standorttheoretischen und regionalökonomischen Entwicklungen im Rahmen unterschiedlicher ökonomischer Paradigmen dar, vermögen jedoch nicht eine konkrete Umsetzung zur Evaluierung regionaler Entwicklung zu postulieren.

und aus der *Anzahl der Autos* als Messzahl auf die Ausgestaltung der Infrastruktur und damit des strukturellen Rahmens schließen.<sup>8</sup>

Diese Indikatoren können bei einer Betrachtung über den Zeitablauf – oder wie es im Rahmen der Fragestellung in diesem Paper von Bedeutung ist, über unterschiedliche Förderperioden – als Variablen zur Schaffung eines adäquaten institutionellen und strukturellen Rahmens zur regionalen Entwicklung gewertet werden.

#### 4. Die Empirie der Entwicklung der griechischen Regionen

Die erwarteten Effekte der Strukturmittel der Europäischen Union zur Förderung der regionalen Entwicklung der griechischen Regionen auf NUTS<sup>9</sup>II Ebene beinhalten eine Konvergenz zwischen den einzelnen Regionen und auch ein Aufholen auf das Niveau der restlichen Regionen der Europäischen Union. Zur Verdeutlichung dieses zweiten Aspekts werden in der Folge nicht nur die Entwicklungen der griechischen Regionen in den Strukturperioden Periode 1: 1994 (5)-1999, Periode 2: 2000-2006 und Periode 3: 2007-20013 betrachtet, sondern die Entwicklungen Griechenlands mit einem *best practise Beispiel* einer anderen strukturschwachen Region – dem *Burgenland* – verglichen.

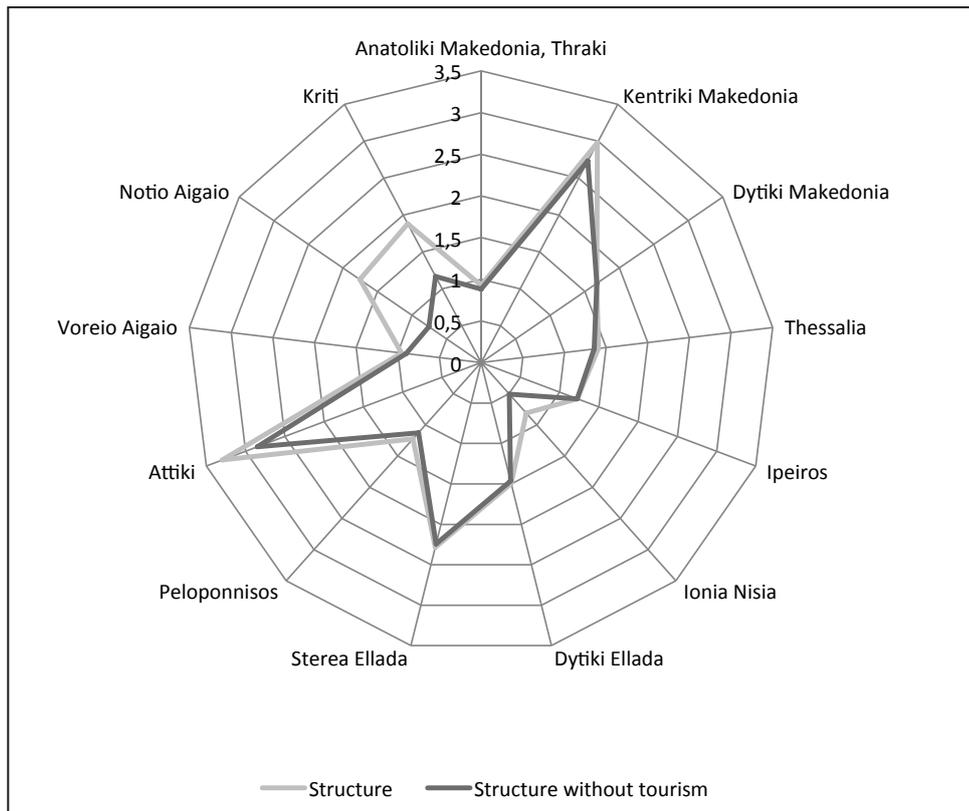
Auf Basis der Regionaldatenbank von Eurostat stellen die Abbildungen 3-5 die Ergebnisse der Berechnung des *Strukturindex* für die griechischen Regionen dar. Zur Abbildung der Datenlage wurde jedoch auf die Einbeziehung der Krisenjahre nach 2008 bewusst verzichtet, sodass die Periode 3, die die Fördergelder von 2007-2013 beinhaltet, mit Daten von 2007 und 2008 hinterlegt wird. Aufgrund der besonders starken Betroffenheit Griechenlands von der Krise würde die Einbeziehung der Jahre nach 2008 vor allem die Ergebnisse im Vergleich zum Burgenland stark verzerren.

---

<sup>8</sup> Die zahlreichen weiteren strukturellen Indikatoren, wie die Nutzung neuer Medien, die einen Rückschluss auf die sozio-ökonomische Entwicklung geben, müssen aufgrund von Datenmängeln ausgeklammert werden.

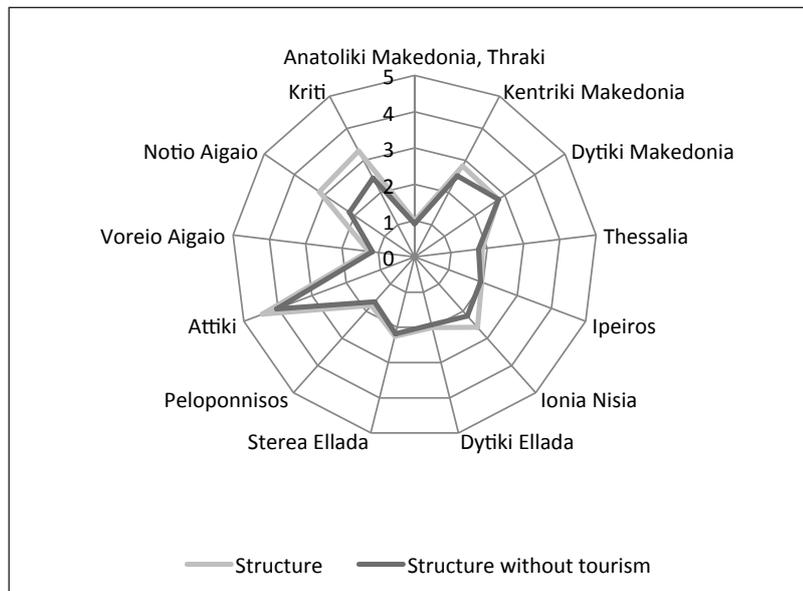
<sup>9</sup> Nomenclature of territorial units for statistics

**Abbildung 3:** Periode 1: Strukturindex der Regionen Griechenlands



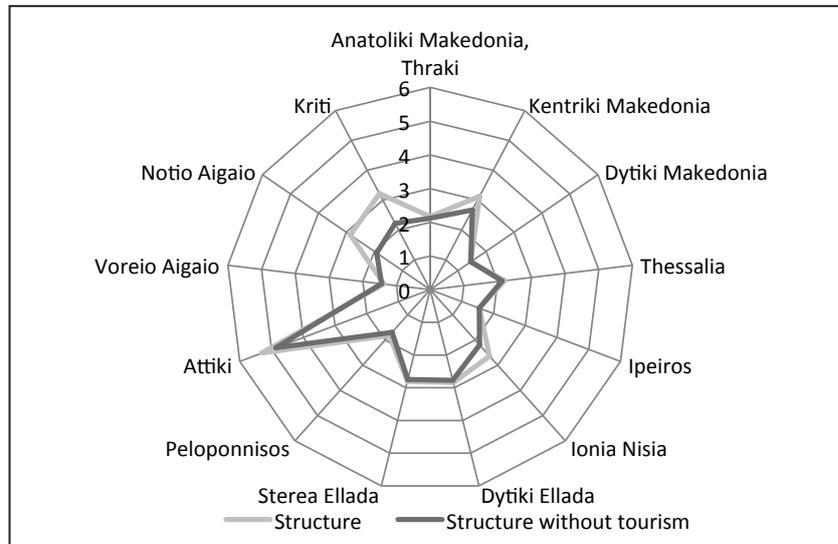
Der Strukturindex ergibt sich als Summe der relativen Rankings der einzelnen unter Kapitel 3 abgeleiteten sieben ökonomischen Indikatoren zur Messung der Entwicklung der Regionen nach Maßgabe der Durchschnittswerte der jeweiligen Periode. In Anhang 2 ist die Auswertung der einzelnen zugrundeliegenden Indikatoren angeführt. Ist eine Region führend bei einem Indikator, so ergibt sich der Wert 1 und die restlichen Regionen sind in ihrer Performance als Relation zum Wert 1 zu sehen. Der damit maximal zu erzielende Wert wäre daher 7. Nachdem in Periode 1: 1994(5)-1999 keine Vergleichswerte für den Indikator Bruttowertschöpfung gegeben waren, ist der maximal zu erzielende Wert für die Periode 1: 6.

Wie man in Abbildung 3 erkennen kann, hat keine der griechischen Regionen den Maximalwert erzielen können, vielmehr ergibt sich ein über die einzelnen Indikatoren disperses Bild der regionalen Performance. Die Spitzenwerte der Regionen nehmen jedoch mit einem Wert von 3,3 im Strukturindex *Attiki* gefolgt von *Kentriki Makedonia* mit zirka 2,9 ein. Wie bereits in den Daten des regionalen Bruttoinlandsprodukts in Abbildung 1 und 2 deutlich wird, liegen die Werte zur wirtschaftlichen Entwicklung in der für Griechenland peripheren Region *Anatoliki Makedonia, Thraki* unter den Werten für die restlichen Regionen. Eine Ausnahme dazu stellt *Kriti* dar, das aufgrund der relativen Größe der Insel trotz einer peripheren Lage in Griechenland eine eigenständige Wirtschaftsstruktur entwickeln konnte und auch im Ranking in Abbildung 4 eine mittlere Position einnimmt.

**Abbildung 4:** Periode 2: Strukturindex der Regionen Griechenlands

Vergleicht man die regionale Entwicklung über die drei Strukturperioden, so lässt sich entgegen den Hypothesen zur regionalen Entwicklung durch Fördermittel der Europäischen Union keine Konvergenz zwischen den Regionen erkennen. Im Gegenteil, es zeigt sich, dass die zentralen und auch in der ersten Periode bereits relativ gut ausgestatteten Regionen weiter an Bedeutung gewinnen, während periphere Lagen und die Regionen der Inseln weiter hinterherhinken. Zu diesen starken Regionen zählen vor allem *Attiki* und *Sterea Ellada* – die Region rund um Athen und Zentralgriechenland (siehe Abbildung 4 und Abbildung 5). Diese Entwicklungen sind ungeachtet dessen, ob man die spezifische Bedeutung des Tourismus, der vor allem bei den griechischen Inseln einen wesentlichen Anteil an der wirtschaftlichen Wertschöpfung hat, in die Berechnung des Strukturindex mit einbezieht oder nicht. Daher werden in den Abbildungen 3-5 die Berechnungen des Strukturindex ohne Berücksichtigung des Bereichs Tourismus als dunkelgraue Linie ausgewiesen. Bei der Inselregion der Agäis, *Notio Aigaio*, ebenso wie für *Kreta* ergibt sich dadurch zwar eine relative Verschlechterung des Ergebnisses (siehe Abbildung 4 und 5), alle anderen Regionen bleiben aber von dieser Veränderung im Ranking unbeeinflusst.

**Abbildung 5:** Periode 3: Strukturindex der Regionen Griechenlands



Auch der Vergleich mit einem anderen *best-practise* Beispiel der regionalen Entwicklung der Europäischen Union zeigt keinerlei Konvergenz zwischen den Regionen. Wie in den Daten in Anhang 2 ersichtlich, liegt das Burgenland in allen Perioden weit über der Performance der Regionen Griechenlands. Die Werte wurden dabei relativ zur Performance der griechischen Regionen bewertet. Dadurch ergeben sich für das Burgenland in vielen Fällen und Perioden Werte über 1. Betrachtet man beispielsweise den Indikator *Bruttoinlandsprodukt*, so zeigt sich, dass das Burgenland sich in der ersten Periode: 1995-1999 mit einem Wert von rund 0,8 in das Bild der griechischen Regionen einfügt, wobei das Maximum von *Zentralgriechenland (Sterea Ellada)* gehalten wird. In der folgenden Periode 2 hat das *Burgenland* jedoch *Sterea Ellada* bereits in der Performance des regionalen Bruttoinlandsprodukts überholt. Die Periode 3: 2007-2013 stellt für das Burgenland nur noch eine Förderung im Rahmen der sogenannten *phasing-out* Mittel der Europäischen Union dar. Das Ergebnis ist hier zwar ein deutliches Absinken des regionalen BIPs des Burgenlandes, jedoch tragen die weiter ansteigenden Innovationen, gemessen an der Anzahl der Patente, zur einer abermaligen Besserstellung des *Strukturindicators* bei. Damit liegt in der dritten Periode, das heißt, in den Jahren 2007 und 2008, nachdem die Krisenjahre nach 2008 bewusst ausgeklammert sind, die Performance des Burgenlands mit rund 7,7 weit über den Entwicklungen in Griechenland.

### 5. Fazit und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich zeigen, dass die Effekte der Strukturfördermittel der Europäischen Union, die Griechenland seit Beginn des *Mediterranean Integrated Program* in den 1980er Jahren erhalten hat, nicht den Forderungen der standardökonomischen Wachstumstheorie zu unbedingter Konvergenz weder zwischen Regionen noch zwischen Nationen entsprechen. Empirische Beobachtungen der letzten Jahrzehnte zu makroökonomischen Indikatoren legten diesen

Schluss bereits nahe, können jedoch innerhalb eines *a-historischen* standardökonomischen Analyserahmens nicht begründet werden. Die vorgestellte keynesianisch-determinierte Analysemethodik, die neben regionalwirtschaftlichen Indikatoren, wie dem regionalen Bruttoinlandsprodukt, auch versucht, institutionelle und strukturelle Spezifika der Regionen zu berücksichtigen, zeigen ein differenziertes Bild der Entwicklung und der ungleichen Wachstumspfade unterschiedlicher Regionen der Europäischen Union.

Demnach gilt es zum einen den theoretischen Rahmen zu modifizieren und zum anderen, die Zielrichtung und strukturelle Ausgestaltung der Förderungen der Europäischen Union zu überdenken. Die spezifischen Ausgestaltungen der sozio-ökonomischen und institutionellen Rahmenbedingungen sind wesentlich für die Entwicklungsmöglichkeiten und auch Entwicklungspfade einer Region. Die für Griechenland geltende diffuse Ausgestaltung etwa des Wohlfahrtsstaates, die strukturellen Defizite im Rahmen der Fiskalpolitik, aber auch die historisch bedingten Besonderheiten der Entwicklung in den 1960er und 1970er Jahren, die durch innen- und außenpolitische Spannungen geprägt waren, haben sicherlich zudem zur mangelnden regionalen Konvergenz beigetragen. Ein weiterer Schritt zur umfassenderen Analyse sozio-ökonomischer Strukturen muss daher über einen reinen ökonomischen Zugang hinausgehen und die Implementierung polit-ökonomischer Struktur- und Machtverhältnisse in einen allgemeinen Analyserahmen ermöglichen.

## Anhang

### Anhang 1

| <b>FINANCIAL TABLE OF<br/>CO-FINANCED DEVELOPMENT PROGRAMMES IN GREECE 1986 – 2006<br/>[according to the initial EC approval Decisions]</b> |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
|   | <b>MIP*<br/>(1986-1989)<br/>in thou. ECU<br/>(1986 prices)</b> | <b>1st CSF<br/>(1989-1993)<br/>in thou. ECU<br/>(1989 prices)</b> | <b>2nd CSF<br/>(1994-1999)<br/>in thou. ECU<br/>(1994 prices)</b> | <b>3rd CSF<br/>(2000-2006)<br/>in thou. ECU<br/>(2000 prices)</b> |
| <b>■ Total Budget</b>   | <b>2,101,933</b>   | <b>14,342,054</b>   | <b>29,721,300</b>   | <b>44,363,540</b>   |
| ■ National Public participation   | 695,740  | 5,802,196   | 7,069,900   | 11,126,075  |
| ■ Community participation   | 2,576,000  | 7,193,241   | 13,980,000  | 22,707,000  |
| ■ Private participation   | 210,193  | 1,346,617   | 8,671,400   | 10,730,465  |

\* After 1989, the Mediterranean Integrated Programmes (MIP) were incorporated in 1<sup>st</sup> CSF

Quelle: Greek Ministry of Economy and Finance 2005: 3

## Anhang 2: Strukturindex Indikatoren und Ergebnisse

Periode 1: 1994 (5)-1999

|                             | GDP  | investment | tourism | Gross Value Added | patents | unemployment | cars | Structure | Structure without tourism |
|-----------------------------|------|------------|---------|-------------------|---------|--------------|------|-----------|---------------------------|
| Anatoliki Makedonia, Thraki | 0,01 | 0,12       | 0,04    | 0,00              | 0,17    | 0,30         | 0,28 | 0,93      | 0,88                      |
| Kentriki Makedonia          | 0,36 | 0,46       | 0,24    | 0,00              | 0,50    | 0,42         | 1,00 | 2,98      | 2,73                      |
| Dytiki Makedonia            | 0,41 | 0,12       | 0,00    | 0,00              | 0,00    | 1,00         | 0,14 | 1,68      | 1,68                      |
| Thessalia                   | 0,18 | 0,15       | 0,05    | 0,00              | 0,11    | 0,57         | 0,35 | 1,41      | 1,36                      |
| Ipeiros                     | 0,00 | 0,06       | 0,00    | 0,00              | 0,19    | 0,83         | 0,15 | 1,23      | 1,23                      |
| Ionia Nisia                 | 0,19 | 0,02       | 0,30    | 0,00              | 0,00    | 0,19         | 0,11 | 0,81      | 0,51                      |
| Dytiki Ellada               | 0,03 | 0,14       | 0,03    | 0,00              | 0,35    | 0,61         | 0,34 | 1,50      | 1,47                      |
| Stereia Ellada              | 1,00 | 0,14       | 0,04    | 0,00              | 0,18    | 0,67         | 0,26 | 2,28      | 2,24                      |
| Peloponnisos                | 0,26 | 0,12       | 0,10    | 0,00              | 0,25    | 0,23         | 0,27 | 1,22      | 1,13                      |
| Attiki                      | 0,36 | 1,00       | 0,45    | 0,00              | 1,00    | 0,49         | 0,00 | 3,30      | 2,85                      |
| Voreio Aigaio               | 0,16 | 0,00       | 0,06    | 0,00              | 0,18    | 0,46         | 0,10 | 0,96      | 0,90                      |
| Notio Aigaio                | 0,57 | 0,05       | 1,00    | 0,00              | 0,00    | 0,00         | 0,14 | 1,76      | 0,76                      |
| Kriti                       | 0,31 | 0,13       | 0,72    | 0,00              | 0,33    | 0,03         | 0,37 | 1,88      | 1,17                      |
| Burgenland                  | 0,81 | 0,11       | 0,07    | 0,00              | 4,85    | -0,58        | 0,33 | 5,58      | 5,51                      |

Periode 2: 2000-2006

|                             | GDP  | investment | tourism | Gross value added | patents | unemployment | cars | Structure | Structure without tourism |
|-----------------------------|------|------------|---------|-------------------|---------|--------------|------|-----------|---------------------------|
| Anatoliki Makedonia, Thraki | 0,00 | 0,11       | 0,08    | 0,57              | 0,00    | 0,24         | 0,00 | 1,00      | 0,92                      |
| Kentriki Makedonia          | 0,36 | 0,45       | 0,30    | 0,71              | 0,63    | 0,37         | 0,00 | 2,83      | 2,52                      |
| Dytiki Makedonia            | 0,39 | 0,04       | 0,00    | 0,81              | 0,54    | 1,00         | 0,00 | 2,79      | 2,79                      |
| Thessalia                   | 0,28 | 0,13       | 0,10    | 0,69              | 0,32    | 0,35         | 0,00 | 1,86      | 1,76                      |
| Ipeiros                     | 0,22 | 0,04       | 0,03    | 0,72              | 0,22    | 0,73         | 0,00 | 1,96      | 1,93                      |
| Ionia Nisia                 | 0,56 | 0,00       | 0,42    | 1,00              | 0,35    | 0,26         | 0,00 | 2,60      | 2,18                      |
| Dytiki Ellada               | 0,10 | 0,13       | 0,08    | 0,77              | 0,42    | 0,50         | 0,00 | 2,00      | 1,93                      |
| Stereia Ellada              | 0,83 | 0,17       | 0,07    | 0,38              | 0,22    | 0,58         | 0,00 | 2,26      | 2,18                      |
| Peloponnisos                | 0,40 | 0,09       | 0,13    | 0,57              | 0,26    | 0,32         | 0,00 | 1,79      | 1,65                      |
| Attiki                      | 0,98 | 1,00       | 0,42    | 0,88              | 1,00    | 0,18         | 0,00 | 4,46      | 4,04                      |
| Voreio Aigaio               | 0,25 | 0,00       | 0,10    | 0,00              | 0,54    | 0,38         | 0,00 | 1,27      | 1,16                      |
| Notio Aigaio                | 1,00 | 0,05       | 1,00    | 0,73              | 0,33    | 0,05         | 0,00 | 3,16      | 2,16                      |
| Kriti                       | 0,56 | 0,18       | 0,84    | 0,85              | 0,87    | 0,00         | 0,00 | 3,30      | 2,45                      |
| Burgenland                  | 1,08 | 0,06       | 0,12    | 0,49              | 5,91    | -0,62        | 0,00 | 7,05      | 6,92                      |

## Periode 3: 2007-2013

|                             | GDP  | investment | tourism | Gross Value Added | patents | unemployment | cars | Structure | Structure without tourism |
|-----------------------------|------|------------|---------|-------------------|---------|--------------|------|-----------|---------------------------|
| Anatoliki Makedonia, Thraki | 0,00 | 0,16       | 0,05    | 0,85              | 0,40    | 0,63         | 0,06 | 2,17      | 2,12                      |
| Kentriki Makedonia          | 0,32 | 0,59       | 0,46    | 0,52              | 0,47    | 0,45         | 0,32 | 3,13      | 2,67                      |
| Dytiki Makedonia            | 0,44 | 0,00       | 0,00    | 0,00              | 0,00    | 1,00         | 0,02 | 1,45      | 1,45                      |
| Thessalia                   | 0,23 | 0,17       | 0,07    | 0,57              | 0,62    | 0,44         | 0,09 | 2,21      | 2,13                      |
| Ipeiros                     | 0,18 | 0,11       | 0,00    | 0,40              | 0,00    | 0,83         | 0,02 | 1,55      | 1,55                      |
| Ionia Nisia                 | 0,51 | 0,04       | 0,45    | 0,83              | 0,30    | 0,50         | 0,01 | 2,64      | 2,19                      |
| Dytiki Ellada               | 0,14 | 0,15       | 0,06    | 0,79              | 0,89    | 0,74         | 0,07 | 2,84      | 2,77                      |
| Sterea Ellada               | 0,70 | 0,16       | 0,05    | 1,00              | 0,12    | 0,72         | 0,05 | 2,80      | 2,75                      |
| Peloponnisos                | 0,39 | 0,33       | 0,12    | 0,37              | 0,29    | 0,27         | 0,05 | 1,82      | 1,70                      |
| Attiki                      | 0,96 | 1,00       | 0,44    | 0,85              | 1,00    | 0,04         | 1,00 | 5,30      | 4,86                      |
| Voreio Aigaio               | 0,29 | 0,05       | -0,07   | 0,38              | 0,21    | 0,51         | 0,00 | 1,38      | 1,44                      |
| Notio Aigaio                | 1,00 | 0,13       | 0,94    | 0,73              | 0,02    | 0,03         | 0,02 | 2,85      | 1,92                      |
| Kriti                       | 0,58 | 0,32       | 1,00    | 0,84              | 0,38    | 0,00         | 0,10 | 3,22      | 2,22                      |
| Burgenland                  | 0,69 | 0,05       | 0,10    | 0,57              | 6,90    | -0,68        | 0,04 | 7,69      | 7,58                      |

**Literatur**

Clogg, Richard (1997): Geschichte Griechenlands im 19. und 20. Jahrhundert, Ein Abriss. Köln: Romiosini.

Dawkins, Casey (2003): Regional Development Theory: Conceptual Foundations, Classic Works, and Recent Developments, in: Journal of Planning Literature, Vol. 18 (2), 131-172.

Dow, Sheila (2001): Post Keynesian methodology, in: Holt / Pressman (Hrsg.): A New Guide to Post-Keynesian Economics, London: Routledge.

EPRC (2013): EPRC Policy Briefing Cohesion Policy 2014-2020: National Allocations, 25 February 2013, [http://www.eprc.strath.ac.uk/news/COHESION\\_POLICY\\_ALLOCATIONS\\_2014-20\\_EPRC\\_Policy\\_Briefing\\_Feb\\_2013.pdf](http://www.eprc.strath.ac.uk/news/COHESION_POLICY_ALLOCATIONS_2014-20_EPRC_Policy_Briefing_Feb_2013.pdf)

European Communities (2007): Cohesion policy 2007-13, Commentaries and official texts, Luxemburg: European Communities.

Eurostat (Stand 2012): Datenbasis, online. [www.eurostat.org](http://www.eurostat.org)

Frangakis, Marica (2012): Die Staatsschuldenkrise in Griechenland und das europäische Projekt, in: Z-Nr. 92, Dezember 2012, 163-177.

Greek Ministry of Economy and Finance (2005): Structural interventions in Greece, Policies, Results, Perspectives, Information Report, [www.hellaskps.gr](http://www.hellaskps.gr)

Healey, Michael / Ilbery, Brian (1990): Location and Change, Perspectives on Economic Geography, Oxford: Oxford University Press.

Homlong, Nathalie / Springler, Elisabeth (2009): Attractiveness of India and China for foreign direct investment. A scoreboard analysis. Working Paper Serie Fachhochschule des Bfi Wien, No. 55.

Ifantis, Kostas (1996): Greece and the USA after the Cold War, in: Featherstone, Kevin/ Ifantis, Kostas (Hrsg.): Europe in Change, Greece in a changing Europe between European Integration and Balkan disintegration?, Manchester: Manchester University Press.

Ioakimidis, Panayiotis (1996): Contradictions on the Europeanisation process, in: Featherstone, Kevin/ Ifantis, Kostas (Hrsg.): Europe in Change, Greece in a changing Europe between European Integration and Balkan disintegration?, Manchester: Manchester University Press.

Jäger, Johannes / Springler, Elisabeth (2012): Ökonomie der internationalen Entwicklung, eine kritische Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Wien: Mandelbaum Verlag

Konsolas, Nicholas / Papadaskalopoulos, Athanassios / Plaskovitis, Ilias (2002): Regional Development in Greece, Heidelberg: Springer.

Koufodontis, Iason / Alexopoulos, Andreas / Gaki, Eleni (o.J.): European Regional Policy and Development in Greece: Do Statistics Justify the Investments?, Working paper, <http://www-sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa10/ERSA2010finalpaper1063.pdf>

Lambrinides, Matthew J. / Pakos, Theophanis B. (1992): Fiscal Deficits and the Role of the State in the Greek Economy, in: Skouras, Th. (Hrsg.): Issues in Contemporary Economics, Volume 5: The Greek Economy: Economic Policy for the 1990s. Houndmills: MacMillan Press.

Lavdas, Kostas (1997): The Europeanization of Greece, Interest Politics and The Crises of Integration, Houndmills: MacMillan Press.

Mitsopoulos, Michael / Pelagidis, Theodore (2011): Understanding the Crisis in Greece, From Boom to Bust, Houndmills: Palgrave MacMillan.

Monastiriotis, Vassilis (2008): The Geography of Spatial Association across the Greek Regions: patterns of Persistence and Heterogeneity, in: Coccossis, Harry / Psycharis, Yannies (Hrsg.): Regional analysis and Policy. The Greek Experience, Heidelberg: Physica-Verlag.

Plaskovitis, Ilias (2008): Change in Regional Policy Priorities, Objectives and Instruments in Greece: A Comparative Analysis of Regional Programmes, in: Coccossis, Harry / Psycharis, Yannies (Hrsg.): Regional analysis and Policy. The Greek Experience, Heidelberg: Physica-Verlag

Springler, Elisabeth (2002): Beschäftigungseffekte durch Finanzmarktliberalisierung? Griechenland als „critical case study“, Dissertation Wirtschaftsuniversität Wien.

Springler, Elisabeth (2012): Effekte der geldpolitischen Maßnahmen im Zuge der Finanzkrise für ArbeitnehmerInnen, in: WISO 35. Jg. NR.2, 65-79.

Sunley, Peter (1992): An uncertain future: a critique of post-Keynesian economic geographies, in: Progress in Human Geography, Vol. 16 (1) 58-70.

Thirlwall, Anthony P. (2001): The relation between the warranted growth rate, the natural rate, and the balance of payments equilibrium growth rate, in: Journal of Post Keynesian Economics Vol. 24 (1), 81-88.



---

# Verzeichnis der AutorInnen

## AutorInnen der Beiträge

### **Dr. Murat Akpınar**

Dr. Murat Akpınar earned his PhD in international business at Turku University, Turku School of Economics in Finland, his master degree in international business at Norwegian School of Economics and Business Administration in Norway, and his bachelor degree in industrial engineering at Bosphorus University in Turkey. He is a principal lecturer responsible for the implementation of the master degree programme in international business management at JAMK University of Applied Sciences in Finland. He teaches the courses of globalization and strategy, financial management, and management accounting. His main research interests lie in internationalization strategies and competitiveness. He is a member of Michael Porter's Microeconomics of Competitiveness (MOC) network at Harvard Business School and a member of the Competitiveness Institute (TCI). Before joining the academic world, he worked for about ten years in different managerial positions in the field of finance & accounting in Turkey, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan, and Germany.

### **Daniel Husung, MA**

Daniel Husung hat Europäische Wirtschaft und Unternehmensführung an der FH des BFI Wien studiert. Er ist im Bereich Marketing und Controlling bei Euler Hermes Collections GmbH in Wien tätig. Zuvor absolvierte er ein Duales Studium für den Kreditversicherer Euler Hermes Deutschland AG in Kooperation mit der Hamburg School of Business Administration.

### **Dr. Johannes Leitner**

Seit 2012 ist Dr. Johannes Leitner der Leiter des Stadt Wien Kompetenzteams für Forschung zur Schwarzmeerregion an der FH des bfi Wien. Zuvor war er Unternehmensberater und von 2005 bis 2010 Assistent an der WU-Wien mit Forschungsaufenthalt an der Stockholm School of Economics, sowie Lektor und Vortragender an Universitäten in Deutschland, Tschechien und Albanien.

Herr Leitner hat IBWL an der WU-Wien und in Italien studiert, einen Master in Balkan Studies der Universität Wien und ein Doktorat an der WU abgeschlossen.

### **MMag.<sup>a</sup> Ewa Martyna-David**

MMag.<sup>a</sup> Ewa Martyna-David hat Politikwissenschaften und Internationale Beziehungen in Polen studiert. In Jahren 1998 – 2008 war sie als Diplomatin im Außenministerium in Warschau und in Botschaften in Kairo und Wien tätig. Anschließend arbeitete sie als Consultant für Jurka Political

---

Strategic Advisors GmbH. Seit April 2012 ist sie als Mitglied des Stadt Wien Kompetenzteams für Forschung Schwarzmeerregion an der FH des BFI Wien in Forschung und Lehre tätig.

**Dipl.-Pol. Dr. Hannes Meißner**

Dipl.-Pol. Dr. Hannes Meißner war Doktorand an der Universität Hamburg und dem German Institute of Global and Area Studies (GIGA). Hierbei verfügte er über ein Vollstipendium der Konrad-Adenauer-Stiftung. Im Zuge seiner Forschungen über den „Ressourcenfluch in Aserbaidschan und Turkmenistan und die Perspektiven von Effizienz- und Transparenzinitiativen“ führte er mehrere Feldaufenthalte in Aserbaidschan und Turkmenistan durch. Weitere Forschungsreisen führten ihn nach Tiflis, Wien und London. Er wurde Ende 2012 mit magna cum laude promoviert und arbeitet seit dem gleichen Jahr als Forscher im Kompetenzzentrum Schwarzmeerregion an der FH des bfi Wien.

**Dr.<sup>in</sup> Elisabeth Springler**

Dr.<sup>in</sup> Elisabeth Springler ist Studiengangsleiterin des Studiengangs „Europäische Wirtschaft und Unternehmensführung“ an der Fachhochschule des bfi Wien und Lektorin/Fachbereichsleiterin für Volkswirtschaftslehre und Methoden. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Geldtheorie und -politik, Europäische Integration und Wohnungswirtschaft sowie Fragen der Standortwahl mit Schwerpunkt Asien.

**Mag. Johannes Wetzinger**

Johannes Wetzinger hat Politikwissenschaft studiert und sich auf den postsowjetischen Raum spezialisiert. Er ist als Koordinator für EU-Projekte und Lektor für Politikwissenschaft an der Fachhochschule des bfi Wien tätig. Zuvor war er als Projektassistent am Center for Comparative Eurasia Studies and Surveys (CEASS-Center) des Instituts für Höhere Studien (IHS) in Wien beschäftigt.





---

# Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien

## 2013 erschienene Titel Working Papers

### Working Paper Series No 79

Karin Brünneemann: The Strategic Importance of Intercultural Competency for Project Managers in the 21st Century. Wien Februar 2013

## 2012 erschienene Titel Working Papers

### Working Paper Series No 68

Wolfgang Aussenegg / Christian Cech: A new copula approach for high-dimensional real world portfolios. Wien Jänner 2012

### Working Paper Series No 69

Roland J. Schuster: Aus der Praxis für die Praxis: Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM. Praxisbeispiele zum LV-Typ Projekt(arbeit). Wien März 2012

### Working Paper Series No 70

Björn Weindorfer: QIS5: A review of the results for EEA Member States, Austria and Germany. Wien Mai 2012

### Working Paper Series No 71

Björn Weindorfer: Governance under Solvency II. Wien August 2012

### Working Paper Series No 72

Johannes Jäger: Solvency II. Eine politökonomische Perspektive auf die europäischen Regulierungen im Versicherungssektor. Wien August 2012

### Working Paper Series No 73

Silvia Helmreich: Solvency II. Derzeitige und künftige Anforderungen an das Meldewesen der Versicherungen. Wien September 2012

### Working Paper Series No 74

Christian Cech: Die Eigenmittelanforderungen an Versicherungen im Standardansatz von Solvency II. Wien September 2012

### Working Paper Series No 75

Christian Steinlechner: Konzept zur Datenerhaltung für Forschungszwecke. Wien November 2012

### Working Paper Series No 76

Alois Strobl: Immobilienindizes als Zeitreihe und als Funktion makroökonomischer Variablen. Wien November 2012

### Working Paper Series No 77

Björn Weindorfer: A practical guide to the use of the chain-ladder method for determining technical provisions for outstanding reported claims in non-life insurance. Wien Oktober 2012

---

**Working Paper Series No 78**

Axel Zugschwert: Avatare und soziale Kompetenz von ProjektleiterInnen in globalen virtuellen Projektteams. Wien November 2012

**Studien**

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Gerhard Karner: Vertriebscontrolling. Wissenschaftliche Studie 2012. Status quo des Vertriebscontrolling. Wien April 2012

Roland J. Schuster: Schriften zur Interventionswissenschaft. Organisationsform Hierarchie. Wien April 2012

Elisabeth Kreindl / Gerhard Ortner / Iris Schirl: Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten. Wien März 2012

**2011 erschienene Titel****Working Papers****Working Paper Series No 63**

Roland J. Schuster: Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. Wien Juli 2011

**Working Paper Series No 64**

Weindorfer, Björn: Solvency II. Eine Übersicht. Wien August 2011

**Working Paper Series No 65**

Elisabeth Brunner-Sobanski: Internationalisierung und berufsbegleitendes Studieren. Wien August 2011

**Working Paper Series No 66**

Roland J. Schuster / Anton Holik / Edgar Weiss: Aus der Praxis für die Praxis – Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM – Teamteaching. Wien Dezember 2011

**Working Paper Series No 67**

Grigori Feiguine: Versicherungswirtschaft in Russland. Chancen und Risiken der ausländischen Unternehmen auf dem russischen Versicherungsmarkt. Wien Dezember 2011

**Studien**

Elke Holzer / Rudolf Stickler: Die Österreichische Versicherungswirtschaft- Struktur, Wirtschaftlichkeit und Entwicklung. Wien April 2011

Elisabeth Kreindl / Ina Pircher / Roland J. Schuster: Ein kritischer Blick auf die (Un)Tiefen des Begriffs Kultur im Projektmanagement. Wien Dezember 2011

**2010 erschienene Titel****Working Papers****Working Paper Series No 58**

Grigori Feiguine: Einflüsse der internationalen Finanzkrise auf den Finanzsektor Russlands. St. Petersburg 2010

---

**Working Paper Series No 59**

Johannes Jäger: Bankenregulierung in der Krise. Wien April 2010

**Working Paper Series No 60**

Günter Strauch: Gibt es Zwilligskompetenzen? Untersuchung 2010 mit dem KODE® System. Wien September 2010

**Working Paper Series No 61**

Elisabeth Kreindl: Virtuelle Arbeitsumgebungen. Zukünftige Arbeitswelten von geographisch verteilten Projektteams?. Wien Dezember 2010

**Working Paper Series No 62**

Ina Pircher: Motivationsfördernde Maßnahmen und Anreizsysteme für Projektpersonal an Hochschulen am Beispiel der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Dezember 2010

**Studien**

Wolfgang A. Engel / Roman Anlanger / Thomas Benesch: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2010. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2010

**2009 erschienene Titel****Working Papers****Working Paper Series No 54**

Mario Lehmann / Christoph Spiegel: Analyse und Vergleich der Projektmanagement-Standards von OGC, pma sowie PMI. Wien April 2009

**Working Paper Series No 55**

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Attractiveness of India and China for Foreign Direct Investment. A scoreboard Analysis. Wien Juni 2009

**Working Paper Series No 56**

Thomas Wala / Barbara Cucka / Franz Haslehner: Hohe Manager/innengehälter unter Rechtfertigungsdruck. Wien Juni 2009

**Working Paper Series No 57**

Thomas Wala / Franz Haslehner: Unternehmenssteuerung in der Krise mittel Break-Even-Analyse. Wien Dezember 2009

**Studien**

Sigrid Jalowetz / Agnes Panagl: Aus Theorie wird GM-Praxis – Umsetzung von Gender Mainstreaming an der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Juni 2009

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2009. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juli 2009

Franz Haslehner / Gerhard Ortner / Thomas Wala: Investitionscontrolling in österreichischen Industrieunternehmen. Wien September 2009

---

**2008 erschienene Titel**  
**Working Papers**

**Working Paper Series No 42**

Thomas Wala / Franz Haslehner: Was ist eine Diplomarbeit? Wien Februar 2008

**Working Paper Series No 43**

Vita Jagric / Timotej Jagric: Slovenian Banking Sector Experiencing the Implementation of Capital Requirements Directive. Wien Februar 2008

**Working Paper Series No 44**

Grigori Feiguine / Tatjana Nikitina: Die Vereinbarung Basel II – Einflüsse auf den russischen Finanzsektor. Wien Februar 2008

**Working Paper Series No 45**

Johannes Rosner: Die Staatsfonds und ihre steigende Bedeutung auf den internationalen Finanzmärkten. Wien März 2008

**Working Paper Series No 46**

Barbara Cucka: Prävention von Fraudhandlungen anhand der Gestaltung der Unternehmenskultur – Möglichkeiten und Grenzen. Wien Juni 2008

**Working Paper Series No 47**

Silvia Helmreich / Johannes Jäger: The Implementation and the Consequences of Basel II: Some global and comparative aspects. Wien Juni 2008

**Working Paper Series No 48**

Franz Tödting / Michaela Trippl: Wirtschaftliche Verflechtungen in der CENTROPE Region. Theoretische Ansätze. Wien Juni 2007

**Working Paper Series No 49**

Andreas Breinbauer / August Gächter: Die Nutzung der beruflichen Qualifikation von Migrantinnen und Migranten aus Centrope. Theoretische Analyse. Wien Juni 2007

**Working Paper Series No 50**

Birgit Buchinger / Ulrike Gschwandtner: Chancen und Perspektiven für die Wiener Wirtschaft im Kontext der Europaregion Mitte (Centrope). Ein transdisziplinärer Ansatz zur Regionalentwicklung in der Wissensgesellschaft. Eine geschlechtsspezifische Datenanalyse. Wien Februar 2008

**Working Paper Series No 51**

Johannes Jäger / Bettina Köhler: Theoretical Approaches to Regional Governance. Theory of Governance. Wien Juni 2007

**Working Paper Series No 52**

Susanne Wurm: The Economic Versus the Social & Cultural Aspects of the European Union. Reflections on the state of the Union and the roots of the present discontent among EU citizens. Wien September 2008

**Working Paper Series No 53**

Christian Cech: Simple Time-Varying Copula Estimation. Wien September 2008

**Studien**

Michael Jeckle: Bankenregulierung: Säule II von Basel II unter besonderer Berücksichtigung des ICAAP. Wien Juli 2008

---

Alois Strobl: Pilotstudie zu: 1. Unterschiede im Verständnis des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen und 2. Unterschiede im Verständnis der Auswirkungen des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen in Österreich. Wien Juli 2008

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb Panelstudie 2008. Aktueller Status-quo des technischen Vertriebes. Wien Juli 2008

Andreas Breinbauer / Franz Haslehner / Thomas Wala: Internationale Produktionsverlagerungen österreichischer Industrieunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Wien Dezember 2008

## **2007 erschienene Titel Working Papers**

### **Working Paper Series No 35**

Thomas Wala / Nina Miklavc: Reduktion des Nachbesetzungsrisikos von Fach- und Führungskräften mittels Nachfolgemanagement. Wien Jänner 2007

### **Working Paper Series No 36**

Thomas Wala: Berufsbegleitendes Fachhochschul-Studium und Internationalisierung – ein Widerspruch? Wien Februar 2007

### **Working Paper Series No 37**

Thomas Wala / Leonhard Knoll / Stefan Szauer: Was spricht eigentlich gegen Studiengebühren? Wien April 2007

### **Working Paper Series No 38**

Thomas Wala / Isabella Grahl: Moderne Budgetierungskonzepte auf dem Prüfstand. Wien April 2007

### **Working Paper Series No 39**

Thomas Wala / Stephanie Messner: Vor- und Nachteile einer Integration von internem und externem Rechnungswesen auf Basis der IFRS. Wien August 2007

### **Working Paper Series No 40**

Thomas Wala / Stephanie Messner: Synergiecontrolling im Rahmen von Mergers & Acquisitions. Wien August 2007

### **Working Paper Series No 41**

Christian Cech: An empirical investigation of the short-term relationship between interest rate risk and credit risk. Wien Oktober 2007

## **Studien**

Robert Schwarz: Modellierung des Kreditrisikos von Branchen mit dem Firmenwertansatz. Wien Februar 2007

Andreas Breinbauer / Michael Eidler / Gerhard Kucera / Kurt Matyas / Martin Poiger / Gerald Reiner / Michael Titz: Kriterien einer erfolgreichen Internationalisierung am Beispiel ausgewählter Produktionsbetriebe in Ostösterreich. Wien September 2007

---

**2006 erschienene Titel**  
**Working Papers**

**Working Paper Series No 22**

Thomas Wala: Steueroptimale Rechtsform. Didactic Series. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 23**

Thomas Wala: Planung und Budgetierung. Entwicklungsstand und Perspektiven. Didactic Series. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 24**

Thomas Wala: Verrechnungspreisproblematik in dezentralisierten Unternehmen. Didactic Series. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 25**

Felix Butschek: The Role of Women in Industrialization. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 26**

Thomas Wala: Anmerkungen zum Fachhochschul-Ranking der Zeitschrift INDUSTRIEMAGAZIN. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 27**

Thomas Wala / Nina Miklavc: Betreuung von Diplomarbeiten an Fachhochschulen. Didactic Series. Wien Juni 2006

**Working Paper Series No 28**

Grigori Feiguine: Auswirkungen der Globalisierung auf die Entwicklungsperspektiven der russischen Volkswirtschaft. Wien Juni 2006

**Working Paper Series No 29**

Barbara Cucka: Maßnahmen zur Ratingverbesserung. Empfehlungen von Wirtschaftstreuhandern. Eine ländervergleichende Untersuchung der Fachhochschule des bfi Wien GmbH in Kooperation mit der Fachhochschule beider Basel Nordwestschweiz. Wien Juli 2006

**Working Paper Series No 30**

Evamaria Schlattau: Wissensbilanzierung an Hochschulen. Ein Instrument des Hochschulmanagements. Wien Oktober 2006

**Working Paper Series No 31**

Susanne Wurm: The Development of Austrian Financial Institutions in Central, Eastern and South-Eastern Europe, Comparative European Economic History Studies. Wien November 2006

**Working Paper Series No 32**

Christian Cech: Copula-based top-down approaches in financial risk aggregation. Wien Dezember 2006

**Working Paper Series No 33**

Thomas Wala / Franz Haslehner / Stefan Szauer: Unternehmensbewertung im Rahmen von M&A-Transaktionen anhand von Fallbeispielen. Wien Dezember 2006

**Working Paper Series No 34**

Thomas Wala: Europäischer Steuerwettbewerb in der Diskussion. Wien Dezember 2006

---

## Studien

Andreas Breinbauer / Gabriele Bech: „Gender Mainstreaming“. Chancen und Perspektiven für die Logistik- und Transportbranche in Österreich und insbesondere in Wien. Study. Wien März 2006

Johannes Jäger: Kreditvergabe, Bepreisung und neue Geschäftsfelder der österreichischen Banken vor dem Hintergrund von Basel II. Wien April 2006

Andreas Breinbauer / Michael Paul: Marktstudie Ukraine. Zusammenfassung von Forschungsergebnissen sowie Empfehlungen für einen Markteintritt. Study. Wien Juli 2006

Andreas Breinbauer / Katharina Kotratschek: Markt-, Produkt- und KundInnenanforderungen an Transportlösungen. Abschlussbericht. Ableitung eines Empfehlungskataloges für den Wiener Hafen hinsichtlich der Wahrnehmung des Binnenschiffverkehrs auf der Donau und Definition der Widerstandsfunktion, inklusive Prognosemodellierung bezugnehmend auf die verladende Wirtschaft mit dem Schwerpunkt des Einzugsgebietes des Wiener Hafens. Wien August 2006

Christian Cech / Ines Fortin: Investigating the dependence structure between market and credit portfolios' profits and losses in a top-down approach using institution-internal simulated data. Wien Dezember 2006.





Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.  
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22  
Tel.: +43/1/720 12 86  
Fax: +43/1/720 12 86-19  
E-Mail: [info@fh-vie.ac.at](mailto:info@fh-vie.ac.at)  
[www.fh-vie.ac.at](http://www.fh-vie.ac.at)



FACHHOCHSCHULE DES BFI WIEN

ISBN 978-3-902624-33-8