

Number 91 / 2016

## Working Paper Series

by the University of Applied Sciences BFI Vienna



# Internationalisierungsstrategien und ADI-Dynamiken türkischer und russischer multinationaler Unternehmen mit Bezug auf Österreich/Wien

August 2016

**Andreas Breinbauer**

Fachhochschule des BFI Wien

**Johannes Leitner**

Fachhochschule des BFI Wien

Gefördert von



StoDt+Wien

**Hinweis des Herausgebers:** Die in der Working Paper Serie der Fachhochschule des BFI Wien veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des BFI Wien.

## Inhaltsverzeichnis

1	Ausländische Direktinvestitionen aus Emerging Markets in Österreich .....	4
2	Türkische Direkt Investitionen in Österreich .....	5
2.1	Internationalisierungsstrategien und -aktivitäten türkischer Unternehmen .....	6
2.2	Der Standort Österreich aus der Perspektive türkischer Unternehmen .....	9
3	Russische Direkt Investitionen in Österreich .....	11
3.1	Treiber und Motive Russischer OFDI .....	13
3.2	Der Standort Österreich aus der Perspektive russischer Unternehmen .....	15
4	Fazit zu russischen und türkischen Direkt Investitionen in Österreich .....	17

## Abstract

„Firmen verlassen Wiener Börse“, titelte die Österreichische Presse am 7. Oktober 2016 um auszuführen, dass die Börse Wien seit der Wirtschaftskrise von 2008 permanent an Marktkapitalisierung verliert, wenn auch nur langsam. Dennoch zeigen die jüngsten Beispiele, dass die von einem brasilianischen Konzern aufgekaufte RHI von der Wiener Börse nach London wechselt und auch ein österreichisches Schwergewicht, die Telekom Austria ließ durchblicken, dass ihr neuer Eigentümer aus Mexiko keine Probleme damit hätte, die Wiener Börse zu verlassen. Freilich sagt das alleine noch nichts über die Standortqualität Österreichs aus, bestenfalls über die Qualität des österreichischen Kapitalmarkts. Dennoch stellt sich die Frage nach den strategischen Auswirkungen von ADI aus Emerging Markets. In diesem Beitrag wird daher herausgearbeitet, welche Motive entscheidend für Unternehmen bei ihren internationalen Investitionsprojekten sind, und welche Konsequenzen daraus für den Unternehmensstandort zu ziehen wären. In diesem Beitrag wird vor allem auf Unternehmen fokussiert, die aus den führenden Emerging Markets der Schwarzmeerregion, Russland und Türkei stammen. Die Auswahl basiert auf der ökonomischen und politischen Bedeutung der beiden Länder, sowie der Investitionsvolumina in Ö in den vergangenen 10 Jahren.

*“Companies leaving Vienna Stock Exchange”, headlined the Austrian daily Die Presse on 7 October 2016 to explicate that since the economic crisis of 2008 the Vienna Stock Exchange has continuously been losing market capitalization, albeit only slowly. Nonetheless, recent examples show that RHI, acquired by a Brazilian group, is moving from the Vienna Stock Exchange to London, and also an Austrian heavyweight, Telekom Austria, has hinted at its new owner from Mexico not having any problems with leaving the Vienna Stock Exchange. Admittedly, that alone does not yet say anything about Austria’s location quality, merely about the quality of the Austrian capital market. Still, the question of the strategic impact of ADI from emerging markets arises. This article therefore maps out which motives are decisive for companies in their international investment projects, and which consequences would need to be drawn for the company location. The article primarily focuses on companies from the leading emerging markets of the Black Sea Region, Russia and Turkey. The selection is based on the two countries’ economic and political significance as well as the investment volumes in Austria over the past 10 years.*

## 1 Ausländische Direktinvestitionen aus Emerging Markets in Österreich

„Firmen verlassen Wiener Börse“, titelte die österreichische „Die Presse“ am 7. Oktober 2016, um auszuführen, dass die Börse Wien seit der Wirtschaftskrise von 2008 permanent an Marktkapitalisierung verliert, wenn auch nur langsam. Es gibt ganz aktuelle Beispiele: Die von einem brasilianischen Konzern aufgekaufte RHI wechselt von der Wiener Börse nach London und auch ein österreichisches Schwergewicht, die Telekom Austria, ließ durchblicken, dass ihr neuer Eigentümer aus Mexiko keine Probleme damit hätte, die Wiener Börse zu verlassen.

**Tabelle 1:** Wichtigste Ziel- bzw. Herkunftsländer von ADI Flüssen 2014 vs. 2015

Aktiv				Passiv			
2014		2015		2014		2015	
Land	Mio. €	Land	Mio. €	Land	Mio. €	Land	Mio. €
Niederlande	6.039	Rumänien	1.288	<b>Russland</b>	954	Deutschland	2.914
Frankreich	2.16	Schweiz	704	Niederlande	864	Luxemburg	1.053
Tschechien	585	Italien	616	Luxemburg	648	<b>Russland</b>	1.044
USA	570	Belgien	594	Zypern	558	Italien	417
Norwegen	504	VAE	553	Frankreich	430	GB	394
<b>Russland</b>	488	China	542	Japan	371	Zypern	390
VAE	436	Luxemburg	486	Deutschland	290	Liechtenstein	338
China	359	Norwegen	457	Hong Kong	276	Niederlande	321
Schweiz	351	Kroatien	424	Italien	245	Japan	294
Slowenien	310	Niederlande	407	Liechtenstein	234	Tschechien	69

Quelle: ÖNB 2016

Freilich sagt das alleine noch nichts über die Standortqualität Österreichs aus, bestenfalls über die Qualität des österreichischen Kapitalmarkts. Dennoch stellt sich die Frage nach den strategischen Auswirkungen von ADI aus Emerging Markets. In diesem Beitrag wird daher herausgearbeitet, welche Motive entscheidend für Unternehmen bei ihren internationalen Investitionsprojekten sind, und welche Konsequenzen daraus für den Unternehmensstandort zu ziehen wären. Im Fokus dieses Artikels stehen die beiden Schwarzmeerländer Türkei und Russland. Die Gründe für eine ausführlichere Beschäftigung mit diesen beiden Ländern sind vielfältig. Zum einen sind Russland und die Türkei die beiden wichtigsten politischen und wirtschaftlichen Mächte in der Schwarzmeerregion (Russland im Jahr 2015: weltweiter BIP-Rang Nr.12, Türkei BIP-Rang Nr.18) und beide sind sowohl ökonomisch als auch politisch mit der EU eng verbunden.

Betrachtet man die Verflechtung von Wirtschaft und Politik, gehört die Türkei jedenfalls zu jenen Ländern, in denen die politischen Entwicklungen das Unternehmensumfeld besonders stark beeinflussen. Die EU ist für die Türkei der bedeutendste Handelspartner (2015 ca. 40% des Gesamtvolumens, WKO 2015), umgekehrt ist die Türkei der 5. größte Handelspartner der EU. Allerdings hat sich das Verhältnis zur EU bis zu einem Tiefpunkt Ende des Jahre 2016 dramatisch verschlechtert, weil in Reaktion auf den Militärputsch vom Juli 2016 von der türkischen Regierung Maßnahmen gesetzt wurden, die den demokratischen Standards der EU nicht entsprechen und damit den Beitrittsprozess schwer belasten. Österreich hatte als erstes Land der EU

sogar den Abbruch der Beitrittsverhandlungen gefordert. Die politische Entwicklung betrifft nicht nur ausländische Investitionen in der Türkei, sondern auch Internationalisierungsaktivitäten türkischer Unternehmen in das Ausland und gerade auch nach Österreich.

Ähnlich komplex gestaltet sich die Beziehung zu Russland, da aufgrund der Annexion der Krim sowie des Konflikts in der Ostukraine Wirtschaftssanktionen seitens der EU und der USA eingeführt wurden. Jedoch versucht Österreich im Fall von Russland eine diplomatische Gratwanderung zwischen Wahrung der traditionell guten Beziehungen zu Moskau einerseits und Loyalität mit EU- Partnern in der Sanktionsfrage andererseits. Vor allem österreichische Unternehmensvertreter äußern sich kritisch zu den Wirtschaftssanktionen, wie etwa Christoph Leitl, der diese in einem Interview mit der Tageszeitung „der Standard“ im Dezember 2015 als „Unsinn“ bezeichnete. Auch Wirtschaftsminister und Vizekanzler Reinhold Mitterlehner stimmt der Kritik zu, wenn er in einer auf orf.at zitierten Presseaussendung vom November 2016 der Ansicht ist, „Sanktionen sind langfristig nicht der richtige Weg, um in Zukunft gute Kooperationen aufzubauen“.

## **2 Türkische Direkt Investitionen in Österreich**

Die österreich-türkischen Wirtschaftsbeziehungen zeigen einen Zwiespalt. Einerseits ist die Handelsbilanz seit Jahren ausgeglichen. Im Jahr 2015 wurden Waren im Wert von ca. 1,4 Mrd. Euro in die Türkei exportiert, umgekehrt Waren im Wert von 1,46 Mrd. Euro (WKO 2015) aus der Türkei bezogen. Ganz anders zeigt sich das Bild bei den ausländischen Direktinvestitionen (ADI bzw. FDI). Österreich ist, wenn auch dort weitgehend unbekannt, in der Türkei sehr stark engagiert (siehe Tabelle 1). Das Gesamtinvestitionsvolumen (Bestand an aktiven ADI) österreichischer Unternehmen betrug im Zeitraum 2002-2015 rund 9,34 USD, das war der zweithöchste Wert hinter den Niederlanden; 2010 und 2011 war Österreich sogar der größte ausländische Investor in der Türkei. In den Folgejahren nahmen die Investitionen in der Türkei dramatisch ab, im Jahr 2015 lag Österreich nicht mehr unter den Top-20-Investitionsländern.

Umgekehrt ist die Investitionstätigkeit türkischer Unternehmen in Österreich, v.a. im Vergleich zu russischen Unternehmen, sehr gering (siehe Tabelle 3) (Das sowie der Rückgang der ADI 2015 belegen den genannten Zwiespalt.) Führend ist die zur Koc-Holding gehörende Arcelik-Gruppe, die im Jahr 2002 Elektra Bregenz und Grundig erworben hatte. Zusammen mit der Eigenmarke Beko wird ein Marktanteil von 10% in Österreich bei Haushaltswaren angepeilt (WKO 2015). Die staatliche Vakifbank und die türkischstämmige Deniz Bank sind mit einem Filialnetz in Österreich vertreten. Die Kärntner Chemson AG (Firmenname: Chemson Polymer – Additive AG) befindet sich seit November 2013 im Eigentum der OYAK-Gruppe (Pensionsfonds der türkischen Streitkräfte).

**Tabelle 2:** Bestand an aktiven Direktinvestitionen in den BRICS und der Türkei von österreichischen Unternehmen (in Mio. Euro)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>BRICS</b>	5.580	6.461	7.759	10.323	12.731	12.989	12.235	9.645	9.981
<b>MOEL</b>	52.765	53.537	55.311	60.560	61.845	67.336	66.786	59.593	60.828
<b>Russland</b>	4.071	4.716	5.346	6.639	7.966	8.577	8.351	5.608	5.102
<b>China</b>	617	889	1.369	2.259	3.006	2.493	2.020	2.014	2.675
<b>Indien</b>	63	90	158	251	235	231	239	300	370
<b>Türkei</b>	2.727	1.973	2.860	4.386	5.116	5.961	4.181	4.944	4.378

Quelle: ÖNB 2016

**Tabelle 3:** Bestand an passiven Direktinvestitionen aus den BRICS und der Türkei in Österreich (in Mio. Euro)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>BRICS</b>	6.988	5.981	10.086	9.069	10.605	12.624	18.233	30.786	32.299
<b>MOEL</b>	2.137	865	4.796	5.207	6.130	7.279	10.652	20.032	21.174
<b>Russland</b>	2.888	1.803	4.921	4.976	5.576	6.590	10.298	19.722	20.781
<b>China</b>	-3	-15	117	509	582	542	551	545	553
<b>Indien</b>	185	160	141	103	106	114	113	116	135
<b>Türkei</b>	132	69	179	192	185	191	147	161	137

Quelle: ÖNB 2016

Auch oder gerade trotz der turbulenten innenpolitischen Situation in der Türkei und der suboptimalen bilateralen politischen Beziehungen Türkei-EU/Österreich kann von einem mittel- und langfristig großen Potenzial ausgegangen werden.

Im Folgenden wird auf Internationalisierungsstrategien türkischer Unternehmen eingegangen und anschließend untersucht, wie der Investitionsmarkt Österreich von türkischen Unternehmen eingeschätzt wird, was hemmende und fördernde Faktoren für ein Engagement sind und welche Maßnahmen von österreichischer Seite, falls gewünscht, unternommen werden könnten, um den ADI-Fluss aus der Türkei zu erhöhen.

## 2.1 Internationalisierungsstrategien und -aktivitäten türkischer Unternehmen

Nach den gängigen Internationalisierungsmodellen, wie dem eklektischen Paradigma von Dunning (ownership-location-internationalization = OLI) sowie dem Uppsala Modell gibt es eine graduelle Abstufung der Internationalisierung bzw. Internationalisierungsaktivitäten von Unternehmen. Nach dem Uppsala Modell über den indirekten und direkten Export zur ausländischen Direktinvestition, nach Dunning vom Export über die Lizenzierung zu ausländischen Direktinvestitionen. In jedem Fall sind die Outward Foreign Direct Investments (OFDI) die höchste Form der Internationalisierung von Unternehmen, weswegen sie hier im Fokus der Betrachtung stehen.

Die Türkei zählt neben den BRIC-Staaten zu den großen Emerging (Market) Economies (Gülsoy u.a. 2012: 5, Gammeltoft u.a. 2010: 255) und wird in der Literatur auch zu den MINT-Ländern gezählt (Mexiko, Indonesien, Nigeria, Türkei; Lee/Gereffi 2015: 324). Die multinationalen Unternehmen (MNU) aus diesen Ländern werden als Emerging Economies Multinationale Unternehmen (EEMNUs) bezeichnet.

Der Erfolg der EEMNUs auf ausländischen Märkten wird in der Literatur mit spezifischen Wettbewerbsvorteilen erklärt, die sie von MNU aus etablierten Industrieländern unterscheiden. Als Spätankömmlinge in den reifen Märkten des Westens, von denen sie noch vergleichsweise wenige Kenntnisse haben, sind erfolgreiche EEMNUs gezwungen, Innovationen, im Detail Prozess-, Produktinnovationen und Neuerungen im Geschäftsmodell, rascher zu implementieren, Wertschöpfungsketten rascher zu straffen bzw. flexibler zu gestalten und vor allem über M&A rascheren Zugang zu innovativen Technologien bzw. Know-how zu bekommen, wobei bei letzterem die chinesischen MNU besonders aktiv sind (Williamson 2015: 225). Dies hat zur Folge, dass die Innovations- und Entwicklungshubs der EEMNUs im Regelfall im Ausland situiert sind, während die F&E-Zentralen der MNU-Unternehmen sich nahe am Headquarter im Heimatland befinden (Williamson 2015: 227). Dies erfordert bei den EEMNUs flexiblere Prozesse, um das Know-how von der Peripherie in die Zentrale bzw. andere Niederlassungen zu transferieren. Aufgrund dieser Rahmenbedingungen sind die EEMNUs oftmals stärker als etablierte MNU aus den Industrieländern gefordert, flexibel auf volatile Umweltbedingungen zu reagieren und möglicherweise nicht nur besser auf das Agieren in den anderen Emerging Markets, sondern für den globalen Wettbewerb vorbereitet zu sein. Die Flexibilität und auch der Erfolg der EEMNUs beruht freilich teilweise auch darauf, dass insbesondere Frauen und MigrantInnen in prekären Dienstverhältnissen und ungeschützten Bereichen zu sehr geringen Löhnen arbeiten (Lee/Gereffi 2015: 323).

Was sind die Spezifika der Rahmenbedingungen türkischer EEMNUs? Die Internationalisierung der türkischen Wirtschaft, beginnend mit einer Exportorientierung der Unternehmen, setzte erst in den frühen 1980er Jahren ein, als die Regulatorien für Geschäftsaktivitäten liberalisiert und Unternehmen massiv durch Exportbeihilfen des Staates unterstützt wurden (Tatoglu/Demirbag 2008: 655). Erst damit wurde eine strategische und systematische Unternehmensplanung, auch im internationalen Kontext, möglich. Größere und ältere Unternehmen hatten dabei eine höhere Bereitschaft, ins Ausland zu gehen (Yilmaz u.a. 2015: 985). Konkret war dies ein wesentlicher OFDI-Treiber für die wichtigsten Konzerngruppen der Türkei, die Koc- und Sabanci-Gruppe, in dieser Periode, wiewohl generell anzumerken ist, dass sich ein beträchtlicher Teil der großen türkischen Unternehmen in Familienbesitz befindet und diese Unternehmen zu Beginn der Aktivitäten prinzipiell weniger strategieorientiert im Ausland agierten (Parnell u.a. 2012: 550). Die Liberalisierung und damit auch Öffnung des türkischen Marktes für ausländische Direktinvestitionen erhöhte die Konkurrenz am Heimatmarkt, was eine geografische Diversifikation und die Erweiterung auf internationale Märkte notwendig machte. Zahlreiche empirische Studien (siehe Parnell u.a. 2012: 551) in verschiedenen Segmenten der türkischen Wirtschaft zeigten, dass lange Zeit die vorherrschende strategische Ausrichtung auf Kostenführerschaft im Sinne von Porter (1980) abzielte. Der Hauptgrund dafür dürfte darin liegen, dass sich aufgrund der unsicheren Rahmenbedingungen diese strategische Ausrichtung am ehesten rechnet (Köseoglu et al. 2010). Die ersten Auswärtsaktivitäten betrafen im Regelfall die Nachbarländer, in denen zwar mit höherem Risiko, aber auch mit höheren Profiten gerechnet werden konnte (Yilmaz u.a. 2015: 986). Dazu zählen nach dem Mauerfall die Nachfolgestaaten der Sowjetunion, v.a. die Turkstaaten, die Balkanländer sowie der Nahe und Mittlere Osten (Erdelik 2008: 755ff). In den neuen Nachbarmärkten in

Osteuropa oder den Turk-Republiken konnten die Erfahrungen aus dem türkischen Markt sehr gut übertragen werden, Erfahrungen, die etablierten Playern aus dem Westen, die in diese Märkte vordrangen, fehlten.

Der Konkurrenzdruck am Heimmarkt führte zur Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen sowohl in der Türkei als auch im Ausland, förderte die F&E-Anstrengungen und die In-house-Technologie-Entwicklung.

Für sie als „later arrivals“ im entwickelten Ausland waren der Zugang zu Vertriebskanälen, das Einhalten von höheren Umwelt- und technologischen Standards, vor allem aber das Aufbauen bzw. das Upgrading der Marke („winning brand loyalty“) (Gülsoy u.a. 2012: 24) mit großen Schwierigkeiten verbunden, vor allem, weil auch die Anpassungszeiten vergleichsweise sehr kurz waren (Gözde u.a. 2015: 985).

Außerdem gab und gibt es zahlreiche Push-Faktoren in der Türkei, die Auswärtsaktivitäten beschleunig(t)en. Dazu zählt z.B. das vergleichsweise schlechte Unternehmensumfeld. Sowohl die personenbezogenen Steuern als auch Unternehmenssteuern waren und sind in der Türkei vielfach höher als in jenen Ländern, in denen türkische Unternehmen investierten. Besonders unangenehm war die oftmalige und unberechenbare Änderung der Steuergesetze, die eine langfristige Planung schwierig macht. Ungünstige makroökonomische Rahmenbedingungen, darunter die hohe Inflationsrate, waren insb. bis 2003 ein dominantes Thema. Dazu kamen auch noch vglw. hohe Rohstoff- und Energiekosten (Yosun/Çetindamar 2013). Allgemeine Begleiter türkischer Unternehmen waren somit die generelle ökonomische, aber auch politische Instabilitäten, die Geschäfte in der Türkei zunehmend riskant werden ließen (Erdelik 2008: 746f).

Alle Faktoren führten dazu, dass die türkische Wirtschaft zunächst vornehmlich in die geografische Nachbarschaft, später in entferntere Märkte expandierte. Die Zuwächse der OFDI waren in den 1990er Jahren, bei einem vglw. niedrigen Ausgangsniveau auch im Vergleich zu den BRIC-Staaten, besonders hoch, im Durchschnitt mit einem jährlichen Wachstum von 156% (siehe Tabelle 4).

**Tabelle 4:** Outward Foreign Direct Investment (OFDI) Flüsse der Türkei im Vergleich mit den BRIC-Staaten

Region	Jährliche OFDI Flows in Mio. USD		Jährliche Wachstumsrate in %	
	1990-99	2000-08	1990-99	2000-08
Türkei	163	1,050	156	66
China	2,323	14,079	15	165
Russland	1,382	18,533	36	151
Indien	70	6,659	144	176
Brasilien	925	7,867	51	123

Quelle: Gammeltoft u.a. 2010: 258

Ein richtiger Internationalisierungsschub setzte mit dem Freihandelsabkommen bzw. der Zollunion mit der Europäischen Union im Jahr 1996 ein. Die Türkei konnte sich mit ähnlich niedrigen Produktionskosten und vergleichsweise kürzeren und risikoärmeren Supply Chains als „kleines China“ positionieren. Die Sales-Point Lieferungen nach Europa können innerhalb einer Woche organisiert werden, während auf dem Seeweg aus Fernost der Gütertransport im Durchschnitt ca. 33-35 Tage dauert (Breinbauer 2014: 3). Dies ist in einer Zeit der verkürzten Produktlebenszyklen, in der Lieferflexibilität und Lieferzeiten genauso wichtig sind wie

niedrige Löhne, ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Das Hauptexportgut sind Fahrzeuge. Die Türkei ist der größte Bushersteller und der dritt-bedeutendste PKW-Hersteller Europas. Auffallend ist, dass sich in der Türkei vor allem ausländische OEMs ansiedeln, die – wie oben beschrieben – Kostenführerschaft (z.B. Fiat) anstreben. Die Öffnung des türkischen Marktes für ausländische Player erhöhte den Konkurrenzdruck am Heimatmarkt, gleichzeitig eröffneten sich aber auch Möglichkeiten der Expansion für türkische Unternehmen in den EU-Markt.

Ein weiterer OFDI-Treiber war für viele türkische Unternehmen der Technologie- und Markenzugang. Sabanci etwa erhielt mit dem Joint Venture mit der DuPont Group den Zugang zur Polyesterherstellung, Koc über ein britisches Joint Venture den Zugang von 717 Grundig Patenten. Dies war ein wichtiger Grund für die Internationalisierungsinitiative der Arcelikgruppe (Teil der Koc-Holding), worunter auch die Akquisition von Electra Bregenz im Jahr 2002 fällt (Gülsoy u.a. 2012: 24).

Einen zusätzlichen Schub bedeuteten die Beitrittsverhandlungen seit Oktober 2005, die zumindest dazu geführt haben, dass sich der Sektor den EU-Standards (im Hinblick auf Umweltvorschriften etc.) angenähert hat (Uzel 2013: 31). Durch die Öffnung des heimischen Marktes für ausländische Unternehmen für ADI aus den USA und der EU entstand ein zusätzlicher Druck auf die türkischen Unternehmen, auch global wettbewerbsfähiger zu werden, was von der türkischen Regierung durch zahlreiche Maßnahmen unterstützt wurde.

## **2.2 Der Standort Österreich aus der Perspektive türkischer Unternehmen**

Im Rahmen der empirischen Erhebungen wurden sieben ausführliche ExpertInneninterviews (ca. 1,5-2 Std. Dauer) in der Türkei und drei in Österreich geführt (siehe Anhang). Bei den insgesamt 10 Interviews waren sechs der GesprächspartnerInnen TopmanagerInnen oder EigentümerInnen von türkischen Unternehmen, eine Person war Regional Manager eines internationalen Unternehmens in der Türkei. Die restlichen InterviewpartnerInnen waren hochrangige MitarbeiterInnen von Außenhandelsstellen der Wirtschaftskammer bzw. der Austrian Business Agency.

In Tabelle 5 werden die OFDI-Driver im Hinblick auf den Investitionsstandort Österreich/Wien zusammengefasst.

**Tabelle 5: Österreichs Attraktivität für türkische Unternehmen – OFDI Treiber**

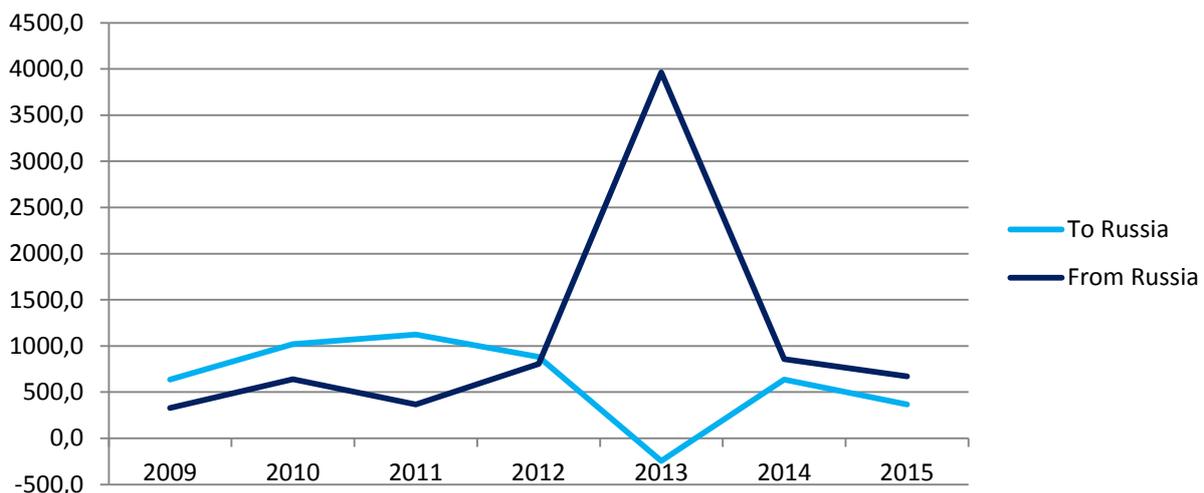
OFDI-Faktoren	Relevanz
Business-Environment in der Türkei	Dynamik für liberal-westlich orientierte MNE und SMNE; Orientierung vor allem in Richtung Naher Osten bzw. Südosteuropa, wobei, falls wahrgenommen, eine starke Konkurrenzsituation im Hinblick auf die Hub-Situation gesehen wird (E11, E1). Allerdings wird die Funktion als Drehscheibe Ost-West-West-Ost durchaus wahrgenommen (E8).
Push-Faktoren	Ökonomische und politische Lage instabil, Bevorzugung regierungsnaher Unternehmen und Unternehmensverbände (zB. Müsiad): Der Wille v.a. westlich-liberal orientierter Unternehmen, ins Ausland zu gehen, wird von den InterviewpartnerInnen als besonders hoch eingeschätzt (E1) und dürfte durch die aktuellen politischen Entwicklungen noch zugenommen haben.
Pull-Faktoren	<p>Größter Pull-Faktor Österreichs: EU-Mitgliedschaft und damit Zugang zu einem großen Markt (E6, E8, E9). Europa wird generell nicht als Wachstumsmarkt gesehen, TR-Unternehmen konzentrieren sich am ehesten auf Nachbarländer (E3) oder wenn auf Zentraleuropa, dann auf Deutschland. Es werden auch mehrere Länder zu Märkten zusammengefasst (E5). Immerhin zwei der befragten Unternehmen sehen Österreich, und konkret Wien, als Regional Headquarter für die Expansion in den europäischen Markt (E8, E9).</p> <p>Die Attraktivität Österreichs als Markt wird ansonsten als eher gering eingeschätzt. Zum einen ist dieser Markt weitgehend unbekannt (E3, E1, E6), es gibt keine National-Marke „Austria“ (im Unterschied zur Schweiz) (E5, E6); auch das überragende Engagement österreichischer Unternehmen in der Türkei ist weitgehend unbekannt. Soweit bekannt, ist das Image für den „Investitionsstandort Österreich“ nicht das Beste, vor allem wegen der Visumpflicht; außerdem gilt der Markt als klein bzw. wird er als wenig attraktiv für hochwertige Produkte und Dienstleistungen wahrgenommen (E5, E6).</p> <p>Als attraktiv für ein mögliches Hub wird Wien/Österreich aufgrund der Nähe zur Türkei (Flugdistanz 2 Std.), der hohen Lebensqualität und der Marktchancen im Bereich E-Payment empfunden (E9).</p> <p>Als Produktionsstandort ist Österreich aus türkischer Sicht uninteressant (E5, E10). Österreichische Betriebsansiedler haben deswegen mit einschlägigen Messen keine guten Erfahrungen und versuchen, türkische Unternehmen direkt anzusprechen, v.a. in den Branchen: Gastronomie, Hotelketten und Retail (E1, E10, E11).</p>
Ressourcen	Wenig interessant für türkische Unternehmen
Technologie-Zugang	Interessant, aber weitgehend unbekannt
Marktzugang	<p>Da es keine türkische Weltmarke (außer Turkish Airlines) gibt, erfolgt der Markteintritt türkischer Unternehmen in den Industrieländern normalerweise über die türkische Community. Die Türkische Community als Absatzmarkt für Österreich wird aber von den befragten MNE als nicht besonders attraktiv empfunden (E6, E2). Teilweise wird ein Downgrading des Branding der Marke befürchtet, wenn darüber der Markteintritt erfolgen würde.</p> <p>Die selbstdefinierte Hubfunktion für MOEL und SEE wird von türkischen Unternehmen nicht gesehen. Im Gegenteil: SEE wird als hegemonial zu Türkei gerechnet und von dort aus bearbeitet (E3, E5).</p> <p>Als besonders hemmend werden die Visaproblematik (E1, E3, E6, E 9, E10, E11) bzw. die Schwierigkeiten, eine Rot-Weiß-Rot-Card zu bekommen (E9) und die hohen Lohnnebenkosten gesehen (E8).</p>
Markenzugang	Markenzugang wäre im Prinzip sehr interessant, es ist aber kein Markenbewusstsein im Hinblick auf Österreich gegeben. Auch bekannte Weltmarken („Red Bull“, „Swarowski“) werden nicht Österreich zugeordnet (E2, E3). Alleine die Wahrnehmung als Tourismusdestination bzw. Kulturation kann durchgehend festgestellt werden. Allerdings besteht auch hier Aufholbedarf. Obwohl in der türkischen Elite Skisport ein verbreitetes Thema ist, werden Skiurlaube normalerweise in Frankreich und in der Schweiz verbracht. Österreich als Ski(sport)nation Nummer eins ist bei den InterviewpartnerInnen nicht mental verankert.

Quelle: Eigene Erhebung (E bezeichnet die InterviewpartnerInnen)

### 3 Russische Direkt Investitionen in Österreich

Österreich und Russland sind auf der Ebene der ökonomischen Beziehungen ein sehr ausgeglichenes Paar. Die Entwicklung der Außenhandelssalden über die vergangenen zehn Jahre zeigt in Summe eine ausgeglichene Bilanz. Das Jahr 2015 verzeichnet einen leichten Überschuss der russischen Warenimporte von € 459 Mio., dem gegenüber steht ein Exportüberschuss von € 899 Mio. im Jahr 2014. Anteilsmäßig hat sich der Außenhandel zwischen Österreich und Russland am gesamten Außenhandel bis zum Jahr 2014 nicht wesentlich verändert, die Importe schwanken von 2000 und 2005 zwischen 1,7% und 2,3%, wobei sich die Bedeutung der russischen Warenimporte seit 2014 wieder auf 1,8% einpendelt. Lediglich die Exporte nach Russland, gemessen an den gesamten österreichischen Exporten, erleben seit einer kontinuierlichen Steigerung von 0,9% im Jahr 2000 auf 2,5% im Jahr 2014 einen Rückgang auf 1,5% im Jahr 2015. Besonders aufschlussreich für die Analyse der russischen Wirtschaftsstruktur ist eine genauere Betrachtung der wichtigsten Handelsgüter.

**Grafik 1:** ADI Ströme zwischen Österreich und Russland (in Mio. €)



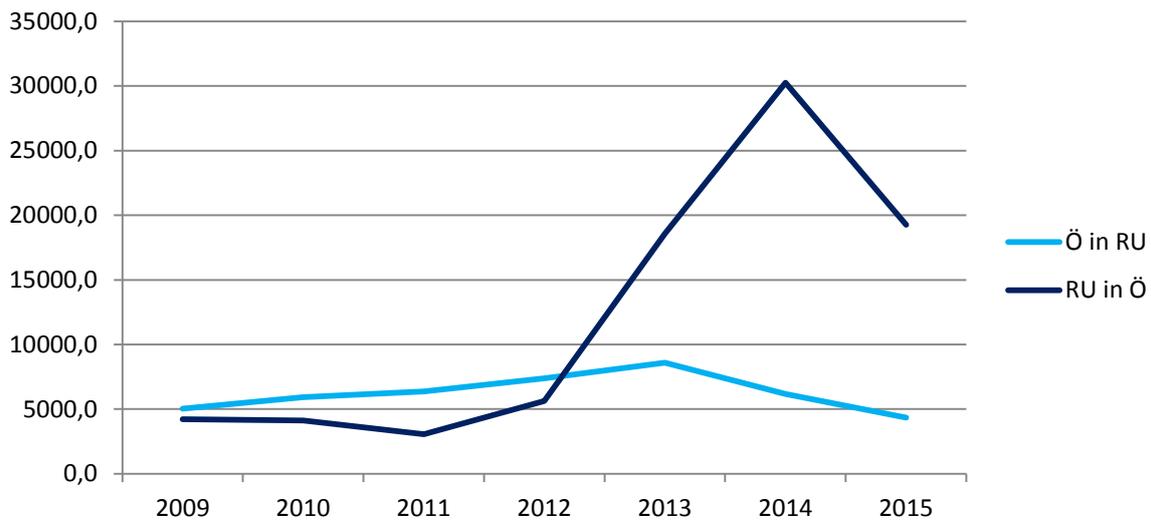
Quelle: wiiw 2016

Während Österreich Produkte mit einem hohen Wertschöpfungs- und Technologieanteil wie medizinische- und pharmazeutische Produkte sowie Maschinen und Apparate nach Russland exportiert, sind die beiden wichtigsten Importgüter aus Russland Gas und Erdöl. Diese Fokussierung auf Ausbeutung natürlicher Ressourcen führte zu einer Vernachlässigung des Industriesektors, worunter die russische Wirtschaft seit dem Einbruch der Öl- und Gaspreise leidet.

Auch die Investitionsströme, sowohl nach Russland als auch aus Russland, decken bei genauerer Analyse Defizite der russischen Wirtschaft auf. Grafik 1 veranschaulicht einerseits den Einbruch österreichischer Direkt Investitionen nach Russland im Jahr 2013, die sich 2014 zwar erholen, aber 2015 erneut sinken. Gleichzeitig verzeichnen die russischen Direkt Investitionen nach Österreich im Jahr 2013 einen Rekordanstieg, wobei diese danach kontinuierlich bis 2015 wieder abfallen. Werden die gesamten ADI nach Russland betrachtet, also nicht nur die österreichischen, zeigt sich ein weitaus dramatischerer Einbruch. Im Jahr 2015 fallen die ADI als Anteil des BIP in Russland auf den niedrigsten Wert der vergangenen 20 Jahre. Zwar sind auch die Auslandsinvestitionen russischer Unternehmen stark zurückgegangen, allerdings in

geringerem Ausmaß, wodurch eine Kapitalabwanderung von bis zu € 15 Mrd. aus Russland zu verzeichnen ist. (wiiv 2016) Als Ursache dieser negativen Entwicklung kann ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren gesehen werden: Zum einen zeigt die russische Wirtschaft seit 2012 deutliche Schwächen, die in erster Linie institutionelle und strukturelle Ursachen haben, aber durch die gesunkenen Öl- und Gaspreise einerseits, sowie die Wirtschaftssanktionen andererseits verstärkt wurden. Darüber hinaus beeinflussen auch die restriktiveren internationalen Bankgeschäfte, neue russische Gesetze gegen Kapitalabwanderung und striktere EU-Regelungen bei Kapitaltransaktionen sowie die Abwertung des Rubels die Bilanz. (wiiv 2016).

**Grafik 2:** ADI Bestand: russisches und österreichisches Kapital in Ö und RU



Quelle: wiiv 2016

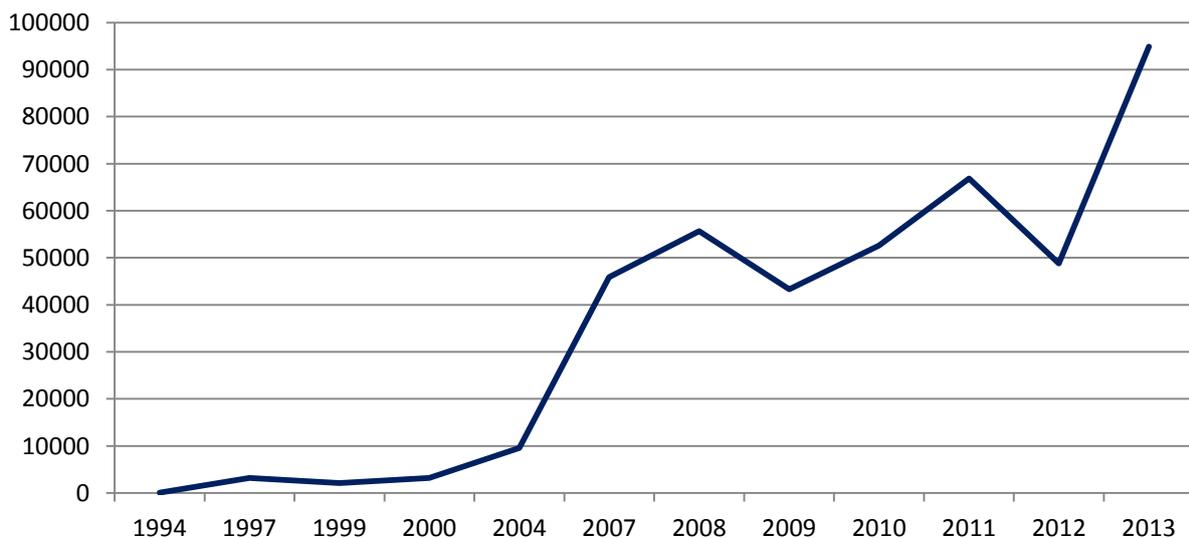
Der deutliche Anstieg russischen Kapitals in Österreich kann durch Umschichtung von russischem Kapital aus Zypern nach Österreich erklärt werden. Zusätzliche Erklärungsfaktoren sind statistische Neubewertungen der Vermögen und neue Holdinggesellschaften in Österreich. Dennoch bleibt festzuhalten, dass zwei Hauptmotive für die Existenz russischen Kapitals im Ausland Steuerminimierung und Schutz vor Enteignung sind. Vor diesem Hintergrund sind zwei Typologien von russischen ADI zu unterscheiden: Auf der einen Seite oligarchisches Kapital, das typischerweise Schutz und Steuerminimierung sucht, und andererseits Kapital großer russischer Leitunternehmen wie Gazprom, Lukoil oder Banken wie VTB-Bank oder SBERBANK, das unternehmensstrategischen Interessen folgt. Die Tatsache, dass ein Teil der ADI russischen Kapitals lediglich der Steuerminimierung dient, und aus Steueroasen wieder nach Russland kommt (*capital round-tripping*) führt dazu, dass das gesamte ADI-Volumen Russlands überschätzt wird. Rund 40% (Liuhto 2017: 260) des russischen OFDI Kapitals folgt eben dieser round-tripping-Logik und darf daher auch nicht als ADI klassifiziert werden. Die typischen Ziele dieses Kapitals sind die Bahamas, Bermuda, British Virgin Islands, die Cayman Inseln, Zypern und Jersey. (Liuhto 2017: 248) Vor diesem Hintergrund muss auch der Bestand an russischen OFDI in Österreich bewertet werden. Dennoch, Österreich und im speziellen Wien, konnte große russische Konzerne wie Gazprom, Lukoil, die Sberbank, VTB-Bank oder auch die Deniz-Bank, die Teil der russischen Sberbank ist, anziehen. Die Dynamik des Standortes für diese Unternehmen in Wien zeigt sich unter anderem daran, dass etwa Lukoil seine Geschäfte in Österreich ausgebaut hat und das Land auch als Produktionsstandort nutzt.

### 3.1 Treiber und Motive Russischer OFDI

Wien hat bei russischen Unternehmen eine lange Tradition als Standort und in der Brückenkopffunktion in den Westen. Ein Blick in die Historie der russischen Auslandsinvestitionen zeigt, dass Wien bereits zu Sowjetzeiten für russisches bzw. sowjetisches Kapital bedeutend war.

Folgt man in der Analyse der russischen OFDI-Strategie dem Modell des Investitionsentwicklungspfads von Dunning (Dunning 1981, Dunning/Narula 1998), zeigt sich, dass auch Russlands multinationale Unternehmen diesem Modell folgen. Das zaristische Russland war gegen Ende des 19. Jh. und zu Beginn des 20. Jh. ökonomisch zu schwach, um als signifikanter Auslandsinvestor aufzutreten, und war in erster Linie Empfänger ausländischen Kapitals aus Europa. Allen voran investierten Frankreich, England und Deutschland in Eisenbahninfrastruktur, in die Petrochemie und in Banken. Umgekehrt zielte russisches Kapital zu dieser Zeit nach China, in die Mongolei und nach Persien (Bulatov 1998, 2001). Vor dem Ersten Weltkrieg begannen die ersten russischen Banken, sich nach Westeuropa zu orientieren. In der Zwischenkriegszeit hat die nun bestehende UDSSR den Großteil des Kapitals aus dem Ausland abgezogen, nur in Afghanistan, im Iran, in der Mongolei und der Türkei blieben Standorte, um den Handel zu forcieren. Ab den 1930er Jahren kam die Investitionsdynamik sowohl von als auch nach Russland bis zu den 1970er Jahren zum Erliegen. Erst die ökonomischen Reformen durch Breschnew gegen Ende der 1970er Jahre belebten die Auslandsaktivitäten russischer Unternehmen, die in 105 westliche Firmen investierten. Wien war vor allem als Bank- und Versicherungsstandort für sowjetische Unternehmen interessant. Ende der 1980er Jahre zählten sowjetische MNUs 161 Auslandstöchter, wovon neun in Österreich zu finden waren. Ein Beispiel ist die von der Staatsbank der UDSSR mit der Außenhandelsbank der UDSSR 1974 in Wien gegründete Donaubank. Diese wurde nach dem Zusammenbruch der UDSSR sukzessive von der VTB-Bank übernommen und 2006 gänzlich in VTB-Bank umbenannt.

**Grafik 3:** OFDI Flüsse Russland (in Mio. USD)



Quelle: UNCTAD

Die ersten post-Sowjetischen MNU der 1990er Jahre gingen aus großen staatlichen Konzernen hervor, die Standorte in einzelnen Republiken der UDSSR hatten und somit schon alleine aufgrund des Zerfalls der Sowjetunion in autonome Staaten zu multinationalen Firmen wurden. Von den zehn größten russischen Multis im Ausland sind vier staatlich geführte Unternehmen, nämlich Gazprom, Rosneft, Sovcomflot und Russian Railways (Liuhto 2017).

Geografisch fokussierten diese Firmen auf bekanntes Territorium, also die Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS), sowie später auf den zentralosteuropäischen Raum, der historisch bekannt war. Der Boom russischer OFDI setzte mit Beginn der 2000er Jahre ein und hält bis zur Finanzkrise 2008 an, wobei ein erneuter Anstieg bis 2011 und ab 2012 in der Grafik 3 zu erkennen ist. Die russischen Unternehmen investierten bevorzugt im metallurgischen Bereich, Öl- und Gas, sowie in der chemischen Industrie (Andreff 2017). Wie bereits erwähnt, ist ein Motiv russischer ADIs jedenfalls auch Steuerminimierung, was ein Blick auf die Liste der Destinationländer mit den höchsten Beständen russischen Kapitals im Jahr 2011 verrät, angeführt von Zypern, den Niederlanden und den Britischen Jungferninseln, gefolgt von der Schweiz und Luxemburg. Abgesehen von Steueroasen orientieren sich die russischen OFDIs an folgenden Kriterien: (1) Länder, die wichtige Exportdestinationen russischer Produkte sind, wie Österreich, Frankreich, Deutschland, Spanien, Türkei und UK. (2) Länder, die eine historische, kulturelle und sprachliche Nähe zu Russland aufweisen, also der gesamte GUS-Raum, und (3) weiter entfernte Länder, wie USA oder Kanada. Seit der Mitte der 2000er Jahre orientieren sich russische MNU zunehmend nach Asien und Afrika. Lateinamerika allerdings spielte für Russlands Kapital kaum eine Rolle, was sich erst seit Kurzem zu ändern beginnt (Koval 2017). Ein interessanter Aspekt russischer strategischer ADIs besteht darin, dass sie in ihrer Soft-Power-Rolle den Einfluss Russlands international verankern sollen, um so die militärische Präsenz zu ersetzen (Driga & Dura 2013). Die Grenzen zwischen politischen Positionen und hochrangigen wirtschaftlichen Managementpositionen in den großen State Owned Enterprises (SOEs) sind fließend, wie der ehemalige Gazprom CEO, Dmitry Medvedev, oder der ehemalige Rosneft CEO, Igor Sechin, der zum Vizepremierminister ernannt wurde, zeigen. Die großen SOE internationalisierten vor allem durch Technologiezukäufe, wodurch sowohl die russische Industriepolitik durch moderne Technologien profitierte, als auch die russische Außenpolitik durch strategische Einflussabsicherung. Allerdings ist der Einfluss auf russische Unternehmen nicht mit China vergleichbar, da keine staatliche Gesamtstrategie dahintersteht. Eher kann von vereinzelt Ambitionen gesprochen werden, die punktuell russische Interessen transportieren und unterstützen sollen (Andreff 2017).

Neben den strategischen industriepolitischen und außenpolitischen Interessen Russlands, die als Push Faktor für die Expansion russischen Kapitals bewertet werden können, stellt sich auch die Frage nach betriebswirtschaftlichen Faktoren, die eine Internationalisierung der MNU vorantreiben. Untersuchungen dazu kommen zu sehr unterschiedliche Schlussfolgerungen. Andreff (2017) kommt zu dem Ergebnis, dass russische MNU einerseits neue Märkte erschließen wollen, indem sie vor Ort investieren, um dadurch ihre Präsenz in wichtigen Exportmärkten zu verstärken. Diese Strategie gilt für den GUS-Raum, aber auch für westliche Märkte, wo sich die russischen Unternehmen gegen intensive Konkurrenz behaupten müssen. Andererseits besteht eine weitere Strategie darin, in Märkte zu investieren, um an Rohstoffe zu gelangen. Dies trifft in erster Linie auf die Öl- und Gasunternehmen zu, die durch grenzübergreifende Unternehmenskäufe eine vertikale Integration verfolgen, um eben dadurch an die Rohstoffe zu gelangen. In westlichen Märkten steht für russische Unternehmen der Erwerb moderner Technologien im Vordergrund.

Was jedoch kaum eine Rolle spielt, sind Effizienzüberlegungen im Zuge der Auslandsinvestitionen, auch wenn russische MNU in Niedriglohnländern tätig sind.

Ergänzend zu den Ergebnissen von Andreff (2017), stellen Kalotay & Sulstarova (2010) fest, dass russische MNU auf ihre Konkurrenzfähigkeit und ihr spezifisches Know-how bei der Restrukturierung schwacher Betriebe in der Erdöl- und Erdgasindustrie sowie in der Stahl- und Eisenindustrie bauen. Sie sehen ihre Stärken demnach nicht in technologischer Überlegenheit, sondern in der Organisation und im Management. Ein weiterer Faktor, und damit im Einklang mit der Analyse von Andreff (2017), ist für Kalotay & Sulstarova (2010) die Erschließung neuer Märkte, die einfach über die enormen Kapitalerträge aus der Stahl- und Eisenindustrie zu finanzieren waren. Ein dritter Wettbewerbsvorteil russischer MNU ist die Vertrautheit mit lokalen Geschäftsabläufen und dem institutionellen Umfeld in der GUS.

Williamson (2015) hingegen sieht die Wettbewerbsvorteile russischer MNU in deren privilegierten Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern in Russland, wodurch sich Vorteile aus Favouritism (Leitner/Meissner 2017, Leitner 2017, Meissner 2017) ergeben. Innovation und Effizienzsteigerung werden ob der Begünstigung vernachlässigt. Dazu kommt ein unsicheres institutionelles Umfeld in Russland, das Innovation und Effizienzsteigerung behindert (Rochlitz 2016; Rochlitz et al. 2016).

Die enge Verbindung zur russischen Politik als Wettbewerbsvorteil ist durch die Analyse einer Fallstudie von Gazprom gestützt, wonach die beiden wichtigsten Faktoren bei der Internationalisierung einerseits im Zugriff auf Gas und andererseits in der Unterstützung der russischen Regierung gesehen werden (Holtbrügge/Kreppel 2012: 10). Ebenso wurde die Expansion der VTB-Bank durch Kapitalzuschüsse der russischen Regierung gestützt (Holtbrügge/Kreppel 2012: 11).

### **3.2 Der Standort Österreich aus der Perspektive russischer Unternehmen**

Die Wahrnehmung des Standortes Österreich divergiert in vielen Aspekten von den türkischen Ergebnissen, weshalb sie auch separat dargestellt werden. Darüber hinaus basieren die Ergebnisse auf Sekundäranalysen, sind empirisch also anders als die türkischen Ergebnisse gestaltet. Dennoch wird auf den gleichen OFDI Raster zurückgegriffen wie bei der Analyse der türkischen Unternehmen.

**Tabelle 6:** Österreichs Attraktivität für russische Unternehmen – OFDI Treiber

OFDI-Faktoren	Relevanz
Business-Environment in Russland	Russlands Business Environment wird je nach Region des Landes, aber auch je nach Größe und Eigentümerstruktur des Unternehmens unterschiedlich wahrgenommen. Je kleiner und je weiter entfernt vom politischen Zentrum (v.a. was die Netzwerke betrifft), desto kritischer und schwieriger wird die Business Environment beschrieben. Wesentliche Faktoren sind politische Risiken wie Korruption, Favouritism und Institutional Ambiguity in einem durch State Capture geprägten Land. Konsequenzen reichen bis zu Zwangsenteignungen, so genannte Corporate Raidings.
Push-Faktoren	Ein wesentlicher Push-Faktor ist die Rechtsunsicherheit vor allem in Bezug auf Eigentumsrechte. Eine stark oligarchisch geprägte Wirtschaftsstruktur motiviert Kapitalabwanderung.
Pull-Faktoren	Österreich wird als geopolitisch neutral gesehen, was, historisch bedingt, für russische Unternehmen von großer Bedeutung ist. Dadurch entstandene Pfadabhängigkeiten erweisen sich als bedeutend für den Standort Österreich. Weiters wird Österreich als Drehscheibe in die EU gesehen. Ebenso wird die Präsenz internationaler Organisationen wie der UNO, OSZE, OPEC besonders erwähnt. Letztlich sprechen die hohe Lebensqualität, eine berechenbare Politik und die als sehr gut eingeschätzten bilateralen diplomatischen Beziehungen für Österreich. Als ebenso wichtig wird die zentrale geographische Lage eingeschätzt, mit hervorragenden Flugverbindungen nach Europa wie in den post-sowjetischen Raum.
Ressourcen	Ressourcen sind für die in Österreich präsenten russischen Unternehmen kaum ein Thema, da GAZPROM, LUKOIL etc. hier eher Downstream-Möglichkeiten wahrnehmen.
Technologiezugang	Zugang zu modernen Technologien ist für die russische Industriepolitik von besonderer Bedeutung, da russische Unternehmen über Jahre hinweg aufgrund der politisch-institutionellen Gegebenheiten wenig Investitionsanreize sahen. Dies ändert sich seit den Wirtschaftssanktionen massiv, da die russische Industrie nun selbst qualitativ hochwertige Produkte hervorbringen muss, die früher importiert wurden. Dabei wird Österreich explizit erwähnt, denn die hier ansässigen Hidden Champions, meist Familienunternehmen, werden gezielt von russischen Firmen für Kooperationen angesprochen. Auch LUKOIL produziert in Österreich seine Schmiermittel aufgrund der Verfügbarkeit moderner Technologien.
Marktzugang	Österreich als Markt wird durchaus positiv gesehen, vor allem im Downstream-Bereich für russische Öl- und Gasunternehmen. Allerdings trifft das nur auf Rohstoffunternehmen zu. Für Banken steht in Österreich vor allem die Gateway Funktion in die und von der EU im Vordergrund. Sonstige Produkte wie etwa Maschinen etc. wären kaum konkurrenzfähig.
Markenzugang	Marken stehen für russische Unternehmen, die in Wien tätig sind, nicht im Vordergrund. Wenn man auf die Struktur der großen russischen MNU's sieht, dann sind das in erster Linie B2B-Produkte im Industriesektor. Im Bankenbereich setzt man auf eigene Marken.

Quelle: Eigene Erhebung (Rostec, Lukoil, Sberbank, VTB-Bank), Umfrage von TSP 2009.

#### 4 Fazit zu russischen und türkischen Direkt Investitionen in Österreich

In der Headquarter-Datenbank von Headquarters Austria (Stand 1.12.2015) wird unter 362 regionalen Headquarters multinationaler Unternehmen in Österreich kein einziges Headquarter eines türkischen Unternehmens aufgeführt. Die Befragung der türkischen Unternehmen zeigt, dass der Wirtschaftsstandort Österreich generell sehr wenig bekannt ist, als lediglich kleiner Markt und nicht als sehr hochwertig wahrgenommen wird. D.h. in der Auffassung der befragten türkischen Unternehmen ist Österreich als Absatzmarkt für hochwertige Güter und Dienstleistungen uninteressant. Etwas anders gestaltet sich die Situation mit Russland, denn die Headquarter-Datenbank (Stand 1.12.2015) verzeichnet 6 Headquarters russischer Konzerne in Wien. Darunter sind etwa die SBERBANK, Lukoil, VTB-Bank, Deniz-Bank, die ja zur SBERBANK gehört, aber eigenständig agiert, und Centrex, eine Firma im Erdgassektor. Für russische Unternehmen ist Österreich sowohl als Markt, als Technologiestandort und in seiner Drehscheibenfunktion Richtung EU interessant. Darüber hinaus begünstigen die traditionell sehr positiv wahrgenommenen diplomatischen Beziehungen zwischen Russland und Österreich den Headquarterstandort Österreich. Allerdings muss genau differenziert werden, welches russische Kapital zu welchem Zweck nach Wien kommt, denn ein beträchtlicher Teil hat lediglich die Absicht, einen sicheren und nach Möglichkeit steuerbegünstigten Hafen zu finden.

Für türkische Unternehmen wird Europa als wichtiger Wirtschaftsstandort und Zielgebiet für wirtschaftliches Engagement wahrgenommen, allerdings nicht mehr in der Intensität von früher. Innerhalb der EU ist es inzwischen zu einer Nordwest-Orientierung der OFDI gekommen, d.h., die vorrangigen Zielgebiete sind Deutschland, die Beneluxstaaten (hier herausragend: die Niederlande) und Skandinavien. Gleichzeitig haben türkische Unternehmen ihr Engagement im Nahen und Mittleren Osten verstärkt, wiewohl die politische Situation in den Nachbarländern als hemmender Faktor gesehen wird. Ein großer Unsicherheitsfaktor sind die politischen Entwicklungen in den Nachbarländern der Türkei, vor allem in Syrien und im Irak, aber auch der Iran sowie die Krise in Israel sind Faktoren, die die angedachte Rolle als Transitland und Logistikkreuzung stark beeinflussen.

Zusammenfassend können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden.

1. Österreich ist für türkische Unternehmen als Wirtschafts- und Investitionsstandort weitgehend unbekannt, im Unterschied zur Schweiz gibt es auch kein Branding im Sinne „Made in Austria“. Als Kulturdestination werden Österreich und insbesondere Wien wahrgenommen. Letzteres gilt auch für russische Unternehmen, die darüber hinaus den Wirtschaftsstandort Österreich zu schätzen wissen.
2. Jene befragten türkischen ExpertInnen, die in den wirtschaftlichen Austausch mit Österreich involviert sind/waren, wissen sehr wohl um die Nischenexzellenz österreichischer Unternehmen. Insgesamt wird aber das Image, falls überhaupt vorhanden, als nicht besonders attraktiv empfunden: kleiner Markt, zu teuer als Produktionsstandort. Als großes Plus wird die Mitgliedschaft in der EU gesehen. Demgegenüber ist das Image Österreichs für russische Unternehmen grundsätzlich positiv besetzt. Die politische Neutralität und die Mitgliedschaft in der EU sind gewichtige Argumente, Österreich als Brückenkopf zu nutzen.
3. Als im Vergleich zu anderen Emerging Economies Corporates (EEC) sehr spät am Weltmarkt angekommene MNEs und angesichts der Tatsache, dass es eigentlich auch keine türkischen

Weltmarken (außer Turkish Airlines) gibt, setzen die befragten Unternehmen im Rahmen ihrer Internationalisierungsstrategie vor allem auf die türkische Community als ersten Absatz-Hub in den Zielländern. Eine Möglichkeit ist es, sich dem Markt über die jeweilige türkische Diaspora Community zu nähern. Aufgrund der Wahrnehmung, dass die türkische Community in Österreich als nicht sehr kaufkräftig eingeschätzt wird, wird diese Strategie in Österreich nicht umgesetzt. Auch jene türkische Bank, die in Österreich den größten Umsatz außerhalb der Türkei lukriert, legt Wert darauf, dass der österreichische (und im Gefolge) deutsche Markt gesamthaft angesprochen wird. Russische Unternehmen hingegen haben eine historische Beziehung zu Wien, spätestens seit den 1970er Jahren wurde Wien von sowjetischen „Red Multinationals“ vor allem im Bank und Versicherungsbereich genutzt. Dadurch wurde das Fundament für Pfadabhängigkeiten geschaffen, die nach wie vor relevant sind. Vor allem in Wien lebt eine relativ wohlhabende russische Community, die aber weniger als Absatzmarkt gesehen wird, denn als Bereicherung für den allgemeinen Lebensstandard in Wien, ganz nach dem Motto, gleich und gleich gesellt sich gerne.

4. Ein wesentlicher Unterschied in der Wahrnehmung des Investitionsstandortes Österreich und insb. Wien aus türkischer Sicht ist, dass seine (nachweisbare, siehe Musil, 2012, Breinbauer u. Schuh 2011) und selbstdefinierte Rolle als Hub für Mittel- und in Südosteuropa nicht gesehen wird bzw. als Konkurrenz wahrgenommen wird. Die von uns interviewten türkischen Unternehmen bearbeiten den südosteuropäischen Markt entweder direkt von der Türkei oder von südosteuropäischen Ländern aus. Österreich wird als Entry Port für die EU oder Teil des deutschsprachigen Zielmarktes ohne entsprechende Drehscheibenfunktion gesehen. Hier besteht ein klarer Unterschied zu russischen MNUs, die Wien explizit als Gateway in die EU bzw. in den Westen wahrnehmen. Diese Wahrnehmung wird flankiert durch ein breites Angebot an russischsprachigen Dienstleistungseinrichtungen im juristischen und betriebswirtschaftlichen Beratungsmarkt. Vor allem die in Wien ansässigen russischen Banken nutzen Wien, um russische Unternehmen in die EU zu begleiten, gleichzeitig aber auch, um westliche Unternehmen in den russischen Markt einzuführen.
5. Um die Attraktivität Österreichs als Hub für die Expansion in der EU bzw. für OFDI zu steigern, werden folgende Maßnahmen gesehen:
  - Gezielte Präsenz bei Fachmessen in jenen Gebieten, in denen österreichische Firmen sehr stark sind: z.B. Wasseraufbereitung, Smart Cities etc.
  - Konkrete Verbesserung der als Standortnachteile empfundenen Faktoren: in der erster Linie Visumsproblematik, Verwaltungsprozesse, personenbezogene Steuern etc.
  - Kommunikation der politischen Stabilität und Betonen der Präsenz anderer internationaler Organisationen wie UN, OSZE, OPEC usw.

Falls mehr türkische Investitionen angezogen werden sollten, ist eine gezielte Ansprache von Investoren dringend notwendig. Ein den InterviewpartnerInnen vorgelegter Vorschlag wurde durchwegs als sehr positiv bewertet: Ein gezieltes Branding, in dem der Kultur- und Unternehmensstandort verbunden wird. Da Skifahren bei türkischen ManagerInnen ein weit verbreitetes Hobby ist, könnten diese auf ein paar Skitage in Österreich, gekoppelt mit Kulturevents, eingeladen werden und im entspannten Rahmen könnte der Wirtschaftsraum Österreich als hochqualitativer Investitionsstandort bekannt gemacht werden.

## Literatur

- Abbas, Ali (2014): Reimagining the emerging economies. In: International Journal of Commerce and Management, 24(3), 202-208
- Andreff, Wladimir (2017): Maturing Strategies of Russian Multinational Companies. A Historical Perspective. In: Liuhto, Kari / Sutyurin, Sergei / Blanchard, Jean-Marc F. (Eds): The Russian Economy and Foreign Direct Investment. Routledge: Oxford.
- Breinbauer, Andreas (2014): Logistik Markt Türkei. In: Verkehr 39:3.
- Breinbauer, Andreas / Schuh, Arnold (2011): Headquarterstandort Österreich. Infrastruktur, Innovationskraft, Interkulturalität. IDM Info Europa, 5.
- Bulatov, A. S. (1998): Russian direct investment abroad: main motivations in the post-Soviet period. In: Transnational Corporations, 7(1), 69-82.
- Bulatov, A. S. (2001): Russian direct investment abroad: history, motives, finance, control and planning. In: Economics of Planning, 34(3), 179-94.
- der Standard: <http://derstandard.at/2000028245568/Leitl-Sanktionen-gegen-Russland-sind-Unsinn-und-bewegen-nichts> (21.11.2016)
- Driga, I. / Dura, C. (2013): Restoring the economic power of Russia through OFDI expansion. In: Economia Seria Management, 16(2), 227-241.
- Dunning, J. H. (1981): Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or development approach. In: Review of World Economics (Weltwirtschaftliches Archiv), Vol.119, 30-64.
- Dunning, J. H. / Narula, R. (1998): The investment development path revisited: some emerging issues. In: Dunning, J. H. / Narula, R. (Hg): Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for Economic Restructuring. Routledge: London.
- Erdilek, Asim (2008): Internationalization of Turkish MNEs. In: Journal of Management Development, 27(7), 744-760.
- Gammeltoft, Peter / Pradhan, Jaya Prakash / Goldstein, Andrea (2010): Emerging multinationals: home and host country determinants and outcomes. In: International Journal of Emerging Markets, 5(3/4), 254-265.  
Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/17468801011058370>
- Gülsoy, Tanses / Özkan, Özlem / Lynch, Richard (2012): Effective international expansion strategies of emerging countries: the strategies that helped Arçelik. In: Management Research Review, 36(1), 4-32.
- Holtbrügge, Dirk / Kreppel, Heidi (2012): Determinants of outward foreign direct investment from BRIC countries: an explorative study. In: International Journal of Emerging Markets, 7(1), 4-30.
- Kalotay, Kalman / Sulstarova, Astrit (2010): Modelling Russian outward FDI. In: Journal of International Management, 16(2), 131-142.
- Köseoglu, M. A. / Karayormuk, K. / Parnell, J. A. / Menefee, M. L. (2010): Competitive intelligence: evidence from Turkish SMEs. In: International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 13(3), 333-49.

- Koval, Alexandra (2017): Russian Outward Foreign Investments in Latin America. Contemporary Challenges and Prospects. In: Liuhto, Kari / Sutyryn, Sergei / Blanchard, Jean-Marc F. (Eds): The Russian Economy and Foreign Direct Investment. Routledge: Abingdon.
- Lee, Joonkoo / Gereffi, Gary (2015): Global value chains, rising power firms and economic and social upgrading. In: Critical perspectives on international business, 11 (3/4), 319-339.
- Leitner, Johannes / Meissner, Hannes (2017): State Capture, Political Risks, and International Business. Cases from Black Sea Region Countries. Routledge: Oxford.
- Leitner, Johannes (2017): Political Risk and International Business: Where they Interfere, Consequences and Options. In: Leitner, Johannes / Meissner, Hannes (Hg): State Capture, Political Risks, and International Business. Cases from Black Sea Region Countries. Routledge: Oxford.
- Liuhto, Kari (2017): Does Ownership Matter in an OFDI Decision of a Russian Firm? In: Liuhto, Kari / Sutyryn, Sergei / Blanchard, Jean-Marc F. (Eds): The Russian Economy and Foreign Direct Investment. Routledge: Abingdon.
- Meissner, Hannes (2017): Corruption, Favouritism and Institutional Ambiguity as Political Risks – Insights from the Concept of Neopatrimonialism. In: Leitner, Johannes / Meissner, Hannes (Hg): State Capture, Political Risks, and International Business. Cases from Black Sea Region Countries. Routledge: Oxford.
- Musil, Robert (2012): Wien in der Weltwirtschaft.
- Österreichische Nationalbank (2016): Statistiken zu Österreichs Außenwirtschaft. Available at: [www.oenb.at/Statistik/StandardisierteTabellen/auszenwirtschaft/direktinvestitionen.html](http://www.oenb.at/Statistik/StandardisierteTabellen/auszenwirtschaft/direktinvestitionen.html)
- ORF: <http://orf.at/stories/2365995/> (21.11.2016)
- Parnell, John A. / Lester, Donald L. / Long, Zhang / Köseoglu, Mehmet Ali (2012): How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA. In: Management Decision, 50(4), 546-568.
- Porter, M. E. (1980): Competitive strategy. Free Press: New York.
- Rochlitz, Michael (2016): Collective Action Abroad: How Foreign Investors Organize. Evidence from Foreign Business Associations in the Russian Federation. Working Paper Series at National Research University, Higher School of Economics: Political Science. WP BRP 32/PS/2016. Available at: [https://www.hse.ru/en/org/hse/wp/prepfr\\_PS](https://www.hse.ru/en/org/hse/wp/prepfr_PS)
- Rochlitz, Michael / Kazun, Anton / Yakovlev, Andrei (2016): Unter Räubern. Russland: Investitionsrisiko Unternehmensplünderungen. In: OSTEUROPA, 66(5), 95-110.
- Tatoglu, Ekrem / Demirbag, Mehmet (2008): Transition in the age of anxiety: the Turkish case. In: Journal of Management Development, 27(7), 653 – 659
- TSP (2009): Russische Unternehmen setzen auf den Standort Österreich. Available at: <http://www.pressestext.com/news/20090331020>
- Uzel, Ezgi (2013): Orchestrator Role of Third Party Logistics Providers (3PLs) in Services Marketing Concept and Its Effect on Supply Chain Collaboration. PhD thesis Istanbul.

wiiw (2016): FDI Report 2016. FDI in Central East, and Southeast Europe. Slump Despite Global Upturn. wiiw FDI Reports. ISBN-978-3-85209-050-4. Available at: <http://wiiw.ac.at/wiiw-fdi-reports-ps-11.html>

Williamson, Peter, J. (2015): The competitive advantages of emerging market multinationals: a re-assessment. In: critical perspectives on international business, 11(3/4), 216-235.

WKO Aussenwirtschaft (2015): Update Türkei, September 2015.

Yilmaz, Gözde / Bengston, Anna / Hadjikhani, Amjad (2015): Internationalization of firms from new emerging markets in other new emerging markets: Opportunity development of a Turkish Firm in Romania. In: Procedia- Social and Behavioral Sciences 195, 982-992.

Yosun, T. / Çetindamar, D. (2013): Hidden Champions of Turkey. In: McKiernan, Peter / Purg, Danica (Eds): Hidden Champions in CEE and Turkey, Berlin: Springer, 383-405.

Zhu, Y. / Lynch, R. / Jin, Z. (2011): Playing the game of catching-up: global strategy building in a Chinese company. In: Asia Pacific Business Review, 17(4), 511-533.

## **Working Papers und Studien der Fachhochschule des BFI Wien**

### **2016 erschienene Titel**

#### **Working Paper Series No 88**

Roland Schuster: Essentials of the course „Organisational and Group Dynamics“, Writings on intervention science, (Degree Program SHRM, 3rd Semester). Wien Mai 2016

#### **Working Paper Series No 89**

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster: Gelebtes Corporate Social Responsibility in der Lehre. Wien Juni 2016

#### **Working Paper Series No 90**

Johannes Jäger / Bianca Bauer: Lateinamerikanische Multinationals und ihre Transnationalisierungsstrategien. Investitionspotenzial für Europa/Österreich/Wien. August 2016

### **Studien 2016**

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster / Gregor Weiche: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2016. Status quo des technischen Vertriebs. Wien September 2016

### **2015 erschienene Titel**

#### **Working Paper Series No 85**

Andreas Nachbagauer: Charakterisierung eines Begriffes der sozioökonomischen Nachhaltigkeit für Headquarterstandorte. Wien April 2015

#### **Working Paper Series No 86**

Andreas Nachbagauer: Internationalisierungstheorien und sozioökonomische nachhaltige Entwicklung von Headquartern. Wien April 2015

#### **Working Paper Series No 87**

Johannes Jäger / Elisabeth Springler: Eigentumsstrukturen, grenzüberschreitende Investitionen und Entwicklungsdynamiken. Wien August 2015

### **Studien 2015**

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2015. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juni 2015

### **2014 erschienene Titel**

#### **Working Paper Series No 83**

Johannes Jäger / Katharina Mader / Elisabeth Springler: Zur Verknüpfung von postkeynesianischen und kritischen politökonomischen Perspektiven zur Analyse von Krisen. Wien Dezember 2014

#### **Working Paper Series No 84**

Johannes Jäger / Elisabeth Springler: Räumliche Rekonfiguration in Europa und Implikationen für Entwicklungsstrategien. Wien Dezember 2014

### **Studien 2014**

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster / Gregor Weiche: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2014. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2014

### **2013 erschienene Titel**

#### **Working Paper Series No 79**

Karin Brünemann: The strategic importance of intercultural competency for project managers in the 21st century. Wien Jänner 2013

#### **Working Paper Series No 80**

Marcus Kliaras / Matthias Maurer: Spread Risk und Solvency II. Vergleich internes Modell vs. Standardansatz. Wien März 2013

#### **Working Paper Series No 81**

Patrick Burger / Marcus Kliaras: Jump Diffusion Models for Option Pricing vs. the Black Scholes Model. Wien Mai 2013

#### **Working Paper Series No 82**

Peter Sturm: Modelle, Normen und Methoden des Qualitätsmanagements und ihre Praktikabilität für die hochschulische Qualitätssicherung. Wien November 2013

## **2012 erschienene Titel**

### **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. A description of the regulatory approach and an introduction to a governance system checklist for the use of small insurance undertakings. Wien August 2012

### **Working Paper Series No 72**

Johannes Jäger: Solvency II. Eine politökonomische Perspektive auf die europäischen Regulierungen im Versicherungssektor. Wien Juli 2012

### **Working Paper Series No 73**

Silvia Helmreich: Solvency II. Derzeitige und künftige Anforderungen an das Meldewesen der Versicherungen. Wien August 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 Datenhaltung für Forschungszwecke. Wien Oktober 2012

### **Working Paper Series No 76**

Alois Strobl: Immobilienindizes als Zeitreihe und als Funktion makroökonomischer Variablen. Wien Oktober 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 2012**

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Gerhard Karner: Vertriebscontrolling. Wissenschaftliche Studie 2012. Status quo des Vertriebscontrolling. Wien April 2012

Roland J. Schuster: Schriften zur Interventionswissenschaft. Wien April 2012

Elisabeth Kreindl / Gerhard Ortner / Iris Schirl: Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten. Wien März 2012

## **2011 erschienene Titel**

### **Working Paper Series No 63**

Roland J. Schuster: Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. Wien Juli 2011

### **Working Paper Series No 64**

Björn Weindorfer: 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 2011**

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

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)

