



Der rumänische Beratungsmarkt: Länderdossier und Branchenstrukturanalyse

Studie des BMBF-Projektes
„OBIE – Organisationsberatung: Importgut oder Exportschlager“

SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität

Faust, Michael / Sanderson, Josefine (2008):

Eine Studie des BMBF-Projektes „OBIE – Organisationsberatung: Importgut oder Exportschlager“, Göttingen 2008

Das diesem Bericht zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01HQ0554 gefördert.
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung.....	1
II. politische und wirtschaftliche Transformation	4
1. Der rumänische Transformationsprozess	4
2. Wirtschaftsstruktur und -entwicklung.....	13
2.1 Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes.....	13
2.2 Wirtschaftsstruktur	15
2.2.1 Sektorale Struktur.....	15
2.2.2 Unternehmen – Branchen und Größenstruktur	17
2.3 Außenhandel.....	25
2.4 Ausländische Direktinvestitionen	30
2.4.1 FDI-Entwicklung.....	31
2.4.2 regionale Verteilung der FDI	38
2.4.3 Die FDI-Herkunftsländer	40
III. Unternehmensberatung in Rumänien	43
1. Der rumänische Beratungsmarkt.....	43
2. Internationale und lokale Beratungsfirmen in Rumänien	47
Literatur.....	53
Wichtige Links.....	57
Kontaktdaten	58

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung des Privatisierungsprozesses 1993-2001	7
Abbildung 2: Entwicklung des BIPs 1990-2006, Veränderung in % zum Vorjahr	14
Abbildung 3: BIP nach Sektoren 2006 (Rumänien, Deutschland, Polen, EU 25)	15
Abbildung 4: Anteil der Privatwirtschaft am BIP Rumäniens in % 1989-2006	16
Abbildung 5: Unternehmensgröße in Rumänien, Vergleich 2002 und 2005	18
Abbildung 6: Anteil der KMU am Umsatz (Industrie, Baugewerbe, Handel und Dienstleistungen) in %, 1992-2005	18
Abbildung 7: Unternehmensstruktur nach Eigentumsform (staatlich, privat, 100%-FDI)	20
Anteile in %, 1998-2005	20
Abbildung 8: Wirtschaftszweige mit staatlicher Aktivität im Vergleich 1998 und 2005	21
(Anzahl staatlicher Firmen)	21
Abbildung 9: Wirtschaftszweige mit FDI-Aktivität im Vergleich 1998 und 2005	22
(Anzahl 100%-Töchterfirmen)	22
Abbildung 10: Top 10 – Exportpartner (2006)	25
Abbildung 11: Top 10 – Importpartner (2006)	27
Abbildung 12: Handelspartner von Rumänien 2006, Exporte und Importe	28
Abbildung 13: Handelsbilanzsaldo Rumänien 1997-2006, in Mio. Euro	29
Abbildung 14: FDI-Entwicklung Rumänien 1998-2006 (in Mio)	32
Abbildung 15: FDI als Anteil des BIP (In %) Vergleich 2000 und 2005/06	36
Abbildung 16: FDI-Bestand pro Kopf (Stand 2005), in Euro	37
Abbildung 17: regionale Verteilung ausländischer Direktinvestitionen (Bestand 91-2004) ...	38
Abbildung 18 : Top Ten- Investorenländer (Stand: 2006)	40
Abbildung 19: Major Deals, Largest Investors in the Romanian economy / Dez. 2005	42
Abbildung 20: Kennzahlen zum rumänischen Beratungsmarkt	44
Abbildung 21: Rumänischer Beratungsmarkt nach Dienstleistungssektoren (% Umsatz)	44
Abbildung 22: Rumänische Beratungsnachfrage nach Branchen	46
Abbildung 23: Deutsche Beratungsunternehmen unter den Top25	48
Abbildung 24: Internationalisierung der Top 25 Unternehmen	50

I. Einleitung

Das vorliegende Länderdossier ist ein Teilergebnis des Forschungsprojektes OBIE, das durch das BMBF im Schwerpunkt „Exportfähigkeit von Dienstleistungen“ gefördert wird. Insgesamt ist es das Anliegen des Forschungsprojektes, aus der Analyse der Internationalisierungsstrategien und –erfahrungen von in Deutschland ansässigen Beratungsunternehmen Hinweise für Beratungsunternehmen zu gewinnen, die eine eigene Internationalisierung ins Auge fassen bzw. erste Schritte gegangen sind. Die Auswahl der Länderdossiers folgt der Entscheidung, einen Schwerpunkt auf Mittel-Ost-Europa (MOE) zu legen, das sich nach dem Fall des „eisernen Vorhangs“ und dem danach einsetzenden Prozess der EU-Integration zu einer wichtigen Zielregion für viele deutsche Industrie- und Dienstleistungsunternehmen entwickelt hat, die Klienten deutscher und internationaler Beratungsunternehmen in Deutschland darstellen. Wie wir aus der Analyse von Internationalisierungsmotiven, -anlässen und –verläufen wissen (vgl. Birkner et al. 2007, i.E.) erfolgen Entscheidungen zur Internationalisierung nicht einer abstrakten Logik von Marktgröße und Marktwachstum, sondern oftmals einer Mischung aus Gelegenheiten und Zufällen, vorhandenen Klientenbeziehungen, die ins Ausland führen, und in der Vergangenheit aufgebauten personellen Ressourcen, die in unterschiedlicher Weise Affinitäten zu und Kompetenzen für bestimmte Länder aufweisen. Dies relativiert den Nutzen von Länderdossiers, die notwendigerweise nicht die speziellen Bedingungen einzelner Beratungsunternehmen reflektieren können. Dennoch können die Länderdossiers Überblicksinformationen über einzelne Zielländer liefern, die für eine Entscheidungsfindung hilfreich sind bzw. im Vorfeld die Aufmerksamkeit lenken können. Obwohl die MOE-Länder und namentlich diejenigen, die mittlerweile EU-Länder geworden sind, einige Gemeinsamkeiten sowohl hinsichtlich ihrer politisch-wirtschaftlichen Vergangenheit als auch hinsichtlich ihrer aktuellen politisch-institutionellen Ordnung aufweisen, sind sie doch in verschiedener Hinsicht sehr unterschiedlich, was eine länderbezogene Analyse nahelegt. Dies bezieht sich nicht nur auf den aktuellen Stand der Wirtschaftsentwicklung und die unterschiedliche Einbeziehung in die internationale, speziell die europäische Arbeitsteilung, sondern auch auf unterschiedliche „Erbschaften“ aus der staatssozialistischen Vergangenheit und den jeweils unterschiedlichen Verlauf der Transformation zu einer marktwirtschaftlich-kapitalistischen Wirtschaftsordnung und parlamentarischen Demokratie.

Rumänien weist mit 238.391 km² ungefähr die Größe Westdeutschlands auf, ist aber nach

Bevölkerungszahl mit 21 Millionen wesentlich kleiner als Deutschland. Im Spektrum der MOE-Länder ist Rumänien aber nach Polen das zweitgrößte Land (nach Fläche und Bevölkerung). Auch wenn Rumänien im MOE-Spektrum insbesondere im Vergleich mit den ersten EU-Beitrittsländern Ungarn, Polen, Tschechien und Slowenien wirtschaftlich weniger entwickelt ist, weist es doch in den letzten Jahren überdurchschnittliche Wachstumsraten auf und verlässt zunehmend den frühen Pfad der wirtschaftlichen Integration mit Westeuropa, der sich stark auf die besonderen Lohnkostenvorteile in arbeitsintensiven Industrien stützte. Gegenüber diesem vorherrschenden Bild von Rumänien ist schon immer unterbelichtet geblieben, dass Rumänien aufgrund seiner besonderen Stellung im Warschauer Pakt bzw. COMECON in seiner wirtschaftlichen Entwicklung Kompetenzen in anderen Industriezweigen aufweist (wie etwa in der Elektronikindustrie bzw. Softwareentwicklung und der Automobilindustrie), die heute Anknüpfungspunkte für industrielle Kooperationen und eine eigenständige industrielle Entwicklung darstellen. Aufgrund der Größe der Bevölkerung wird Rumänien bei einer weiteren wirtschaftlichen Entwicklung, die auch zu einer Entwicklung der Masseneinkommen führt, auch als Absatzmarkt zunehmend interessant. All dies verbreitert die Basis und die Bandbreite der Aktivitäten ausländischer Unternehmen in Rumänien, wie andererseits die internationale Öffnung und Einbindung Rumäniens die verbleibenden bzw. neu entstehenden rumänischen Unternehmen einem internationalen Wettbewerbsdruck aussetzt. All dies bietet prinzipiell Anknüpfungspunkte für Unternehmensberatung für die unterschiedlichen Typen von Klienten, nationalen und internationalen Ursprungs.

Das Dossier ist folgendermaßen gegliedert. Das Kapitel über die politische und wirtschaftliche Entwicklung des Landes beginnt mit einem Abriss über den politischen und namentlich den wirtschaftlichen Transformationsprozess mit einem Schwerpunkt auf den Prozess der Privatisierung der ehemaligen Staatsunternehmen. Der Darstellung der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung folgt eine Analyse der sektoralen und Größenstruktur der Wirtschaft unter Berücksichtigung der jeweiligen Eigentumsstrukturen. Die Darstellung der internationalen Einbindung der rumänischen Wirtschaft erfolgt über die Struktur und Entwicklung des Außenhandels und der ausländischen Direktinvestitionen. Zur besseren Einordnung dieser wirtschaftsstrukturellen Daten werden wo möglich Zeitreihen verwendet und Vergleiche mit anderen MOE-Ländern vorgenommen.

Das dritte Kapitel analysiert die Entwicklung und Struktur des rumänischen Beratungsmarktes im Wesentlichen auf der Basis der FEACO-Daten. Die Analyse der Frage, welche Rolle

deutsche und internationale Beratungsunternehmen heute in Rumänien spielen, stützt sich überwiegend auf eigene Recherchen (Internetrecherchen, Interviews). Dies gilt auch für einige Hinweise auf den Stellenwert rumänischer Beratungsunternehmen als potentielle Wettbewerber oder auch als Kooperationspartner für westliche Beratungsunternehmen und auf den Stellenwert von Beratung vermittelnden Institutionen. Die letzten Gesichtspunkte stellen erste Ergebnisse einer im Sommer dieses Jahres durchgeführten Forschungsreise nach Rumänien dar, die in Folgepublikationen ausführlicher dokumentiert werden sollen. Welche Gesichtspunkte in den Internationalisierungsstrategien westlicher Beratungsunternehmen von Belang sind, ist in ersten Veröffentlichungen des Projektes (siehe OBIE-Homepage) nachzulesen.

II. politische und wirtschaftliche Transformation

1. Der rumänische Transformationsprozess

“The transition to a market economy is a complex economic, political and social phenomenon (which affects organizational life in a dramatic way).” (Kelemen 1999:199)

Zielsetzung der postsozialistischen Länder war nach 1989 der Aufbau offener, international wettbewerbsfähiger, marktwirtschaftlicher Wirtschaftssysteme. Dieses Ziel beinhaltet nicht zwangsläufig die Privatisierung der Staatsunternehmen; dennoch lässt sich laut Roderick „Marktwirtschaft“ leichter erreichen in Wirtschaftssystemen, die auf privatem Eigentum basieren als in Wirtschaftssystemen, in denen Staatseigentum vorherrschend ist.¹ Roderick (1999:6) beschreibt die positiven Auswirkungen der Privatisierung („virtuous circle“) folgendermaßen: „privatization – restructuring – competition – economic growth – political stability – further economic growth. Privatization alters management incentives and removes (or at least reduces) political intervention in economic organizations. It also facilitates foreign investment, necessary to increase technological transfer as well as to compensate for domestic capital shortage“. Er betont aber: “For enterprise restructuring and reorientation the issue of ownership is (...) *secondary* to issues of managerial motivations and structures and the product market environment.“ Auch wenn Rodericks Einschränkung Berechtigung hat, kommt der Privatisierung im Transformationsprozess unbestritten eine bedeutende Rolle zu.² Wie Roderick (1999: 59) selbst zusammenfasst: „In short, marketization and privatization were two separate processes. But in the specific circumstances of post-socialist regimes the first was impossible without the second, for historical and political as much as for economic reasons.“ Auch die wirtschaftspolitischen Empfehlungen von 1989 der in Washington angesiedelten internationalen Organisationen, bekannt als “The Washington Consensus”,

¹ Roderick (1999): S.78.

² Die Studie von Brouthers / Arens ((1999): Privatization and Strategic Fit: Evidence from Rumania; Business Strategy Review, Vol.10 (2), 53-59) unterstreicht hierbei deutlich die verbesserte Adaptionsfähigkeit privatisierter Unternehmen bei Veränderungen der externen Umgebung. Die Studie von Brown, J. David / Earle, John S. / Telégdy, Álmos ((2006): The Productivity Effects of Privatization: Longitudinal Estimates from Hungary, Romania, Russia, and Ukraine; Journal of Political Economy, Vol.114 (1), 61-99) unterstützt ebenso die These, in dem sie zeigt, dass Privatisierung einen positiven Effekt (je Privatisierungsmethode in unterschiedlichem Ausmaß) auf die Produktivität hat.

bewerten Privatisierung als ein herausragendes Prinzip für die Entstehung von Marktwirtschaften.³

Der Privatisierungsprozess hat für die Entwicklung eines Beratungsmarktes und speziell für die Frage, welche Optionen sich hierdurch für international operierende Beratungsunternehmen ergeben, eine doppelte Bedeutung. Die allgemeine Bedeutung ist in dem schon erwähnten Stellenwert für die Herausbildung einer privatwirtschaftlich verfassten Wirtschaft zu sehen, die zugleich auch die Grundlage für Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen schafft. Speziell eröffnet der Privatisierungsprozess eigene Beratungsprojekte, die von den damit beauftragten staatlichen Agenturen ausgehen. Beratungsfirmen werden hier sowohl für Restrukturierungsprojekte im Vorfeld der Privatisierung als auch bei der Suche und Auswahl geeigneter Käufer und der Definition von Privatisierungsaufgaben eingeschaltet. Solcher verkäuferseitiger Einschaltung stehen Projekte gegenüber, bei denen die Berater von interessierten Käufern bei Privatisierungsausschreibungen nicht zuletzt zur Beurteilung der potentiellen Investitionsobjekte eingeschaltet werden. In diesen Projekten stehen Managementberater teils in Konkurrenz-, teils in komplementärer Beziehung zu Investmentbanken und Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsfirmen. Aus diesen Gründen soll der Privatisierungsprozess in Rumänien im Folgenden skizziert werden.

Nach der in Rumänien anders als in anderen MOE-Ländern durchaus gewaltsam verlaufenen Revolution und der Hinrichtung von Nicolae Ceausescu und seiner Ehefrau Weihnachten 1989 übernahm Ion Iliescu und seine Partei National Salvation Front die politische Führung Rumäniens. Noch 1990 wurden mehrere Privatisierungsgesetze⁴ vom Parlament verabschiedet. Die Mehrheit der insgesamt 12.000 staatlichen Unternehmen sollten in den folgenden Jahren privatisiert werden (Commercial Companies). Ausgenommen waren 336 Autonome Regiebetriebe (Regii Autonome)⁵, die der Staat als national / strategisch bedeutsam einstufte (z.B. Wasser-, Energieversorgung).⁶

Trotz einer Vielzahl an Gesetzen verlief der Privatisierungsprozess in den Jahren 1990-1996 im Vergleich zu anderen Transformationsländern langsam: In den ersten 6 Jahren wurde

³ Baga (2005), S.39.

⁴ Details zu den einzelnen Gesetzen: McCollum / Schoening (2002).

⁵ Die geringe Anzahl der RA kann täuschen: Sie steuerten ca.47% des Staatsvermögens bei! Earle / Telegdy (1998), S.315.

⁶ Telegdy (2002:3): „Law 15/1990 was obscure enough to allow the placement of a large number of firms into this category that were not ‘strategic’ at all. (...) firms from construction, trade or tobacco branches were restructured as Regii autonome (...).”

ungefähr ein Viertel der staatlichen Unternehmen privatisiert⁷; was ca. 15% des gesamten Kapitals entspricht.⁸ In Russland beispielsweise gingen im gleichen Zeitraum ca. 90% der staatlichen Unternehmen in privates Eigentum über.⁹ Die ersten Jahre unter der Regierung Iliescu sind einem „**gradual approach**“ zuzuordnen.¹⁰ Dieser Ansatz beinhaltet zum einen, dass die Reformvorhaben sequenziell durchgeführt werden und zum anderen, dass dem Staat insofern eine tragende Rolle im Transformationsprozess zukommt, als dass er mögliches Versagen der neu entstehenden Marktwirtschaft kontrollieren und behandeln soll.

Während die Kontrolle über die RA in den Händen der Ministerien blieb, wurden die Eigentumsrechte der Commercial Companies auf zwei neugegründete Organisationen übertragen: Der State Ownership Fund (SOF) erhielt 70% der Firmenanteile, fünf Private Ownership Funds (POFs) teilten sich die restlichen 30%. Letztere sollten in der sogenannten „**voucher privatization**“ auf die rumänische Bevölkerung mit Hilfe von Coupons aufgeteilt werden. Vorteilhaft ist diese Methode vor allem, weil sie sehr effektiv und schnell ist, und den Traditionen hinsichtlich allgemeiner Partizipation und Teilhabe nicht entgegensteht. Die Akzeptanz gegenüber dem Privatisierungsprozess mit zum Teil erheblichen sozialen Kosten kann gewissermaßen durch Massenprivatisierungsprogramme ebenso garantiert werden. Außerdem fehlten zu Beginn des Prozesses Alternativen: Wie in anderen Ländern wäre ein case-by-case-Verkauf durch den nichtvorhandenen bzw. ungenügenden Kapitalmarkt eine langwierige Sache gewesen.¹¹ Ausländische Investoren waren aufgrund der unsicheren Lage zögerlich und / oder waren, wie im rumänischen Fall, nicht erwünscht. Kritisiert wird diese Art Privatisierungsmethode im Allgemeinen dafür, dass eine sehr gestreute¹² Eigentümerstruktur entsteht, die für angemessene Unternehmensorganisation nicht geeignet ist. Das rumänische Design im Speziellen (einzelne Coupons konnten nicht getauscht oder verkauft werden, Finanzvermittler oder Großaktionäre konnten sich nicht etablieren) resultierte in einer noch mehr gestreuten Eigentümerstruktur: Nur ungefähr zwei Drittel der Commercial Companies waren Teil des Programms (ca. ein Viertel dieser wiesen negative Bilanzen aus); in den meisten Fällen wurden nur zwischen 49-60% der Unternehmensaktien zur Verteilung zugelassen – die restlichen Aktien sollten später an Einzelinvestoren verkauft

⁷ Laut McCollum / Schoening (2002) waren es bis Ende 1996 2725 Unternehmen; laut Ahrend / Martins (2003) 2905.

⁸ In den Anfangsjahren des Privatisierungsprozesses wurden vornehmlich die Kleinunternehmen (Geschäfte, Restaurants, kleine landwirtschaftliche und handwerkliche Betriebe) privatisiert.

⁹ McCollum / Schoening (2002), S.1223.

¹⁰ Rizov (2004): S.725.

¹¹ Tatsächlich haben alle Transformationsländer „voucher“-Programme genutzt; die Mehrheit zumeist zu Beginn des Transformationsprozesses, einige (wie Polen) erst, als der Verkauf über Finanzmärkte scheiterte. (Roderick 1999).

¹² „dispersed“

werden. Resultat dieses Programms war also eine partielle Privatisierung einiger Unternehmen; der Staat hatte die Rolle des weiterhin Kontrolle ausübenden Miteigentümers.¹³

Eine zum Teil mit der „voucher privatization“ zusammenhängende¹⁴ Privatisierungsmethode ist der „**manager-employee-buyout**“ (MEBO), der besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen eine bedeutende Rolle spielte.¹⁵ Vor 1996 war diese praktisch die einzig signifikante Methode, wie auch in Abbildung 1 deutlich zu erkennen ist.

Abbildung 1: Entwicklung des Privatisierungsprozesses 1993-2001

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Regierung unter**	Ion Iliescu				Emil Constantinescu				Iliescu
Anzahl privatisierter Unternehmen / Jahr	265	604	648	1388	1304	1267	1854	1341	127
Average Zahl / Jahr**	(1992-1996) 545				(1997-1999) 1324				
Average Wert / Jahr**	714 billion lei				4214 billion lei				
Größe									
large	2	12	30	25	35	*	82	24	19
medium	24	110	268	238	150	*	589	247	19
small	238	472	322	984	978	*	1183	1070	89
Privatisierungsmethode***									
MEBO	261	519	43	14					
direct negotiations	4	85	605	1006	1064	244	1337	1235	19
auctions				455	231	991			92
Sales on capital market					9	32	64	106	16
Ausländischer Investor	1	1	5	4	44	96	83	38	*

* keine Daten vorhanden

*** Einige Privatisierungsmethoden können gleichzeitig gebraucht werden; die Zahlen müssen also addiert nicht zwangsläufig die Gesamtanzahl an Unternehmen ergeben.

Quelle (außer **): Ahrend / Martins, S.335 (verkürzt dargestellt); ** McCollum / Schoening (2002), S.1223 ff.

Tabelle: eigene Darstellung

¹³ Telegdy (2002), S.4.

¹⁴ Die „vouchers“ konnten zum Teil von rumänischen Bürgern genutzt werden, um Anteile der Unternehmen zu erwerben, in denen sie arbeiteten.

¹⁵ Rizov (2004), S.724.

Dabei erwerben die Mitarbeiter eines bestimmten Unternehmens gemeinsam die Anteile des Unternehmens, in dem sie tätig sind, vom Staat. Üblicherweise wird der Erwerb der staatlichen Anteile über günstige, oft staatliche Kredite finanziert. Beim **Insider-Buyout** ist es ein kleiner Investorenkreis, der sich üblicherweise aus den hohen Führungskräften rekrutiert, der den Erwerb über **direct negotiations** tätigt. Ab 1997, speziell im Zeitraum 1997 bis Ende 1999, ist eine deutliche Beschleunigung des Privatisierungsprozesses sichtbar. Nach Ibrahim / Galt (2002) begann damit die Phase der „**shock therapy**“, auch „big bang“ genannt, also die parallele und umfassende Durchführung sämtlicher Maßnahmen zur Transformation: Liberalisierung, Stabilisierung, Privatisierung, Wettbewerb etc; wobei Eingriffe durch den Staat auf das Minimum reduziert werden.

3972 Unternehmen wurden in diesen drei Jahren privatisiert; auch größere Staatsunternehmen wurden in privates Eigentum überführt. Insgesamt stieg der Anteil der privatisierten Unternehmen damit auf 56%. Bis 2001 wurden insgesamt 85% des ehemaligen Staatsvermögens privatisiert. Die deutliche Beschleunigung der Privatisierung ab 1997 liegt zum großen Teil an der durch die Wahl 1996 veränderten politischen Führung.¹⁶ Präsident Constantinescu erreichte mit umfangreichen Reformen eine Weiterentwicklung des Privatisierungsprozesses. Auch hatte sich die Haltung der Regierung Rumäniens gegenüber ausländischen Direktinvestitionen gegenteilig zu der Iliescus verändert. Constantinescu befürwortete ausländisches Engagement; Iliescu war zu Beginn des Transformationsprozesses sehr vorsichtig. Es bestanden zu Beginn des Privatisierungsprozesses Ängste und Aversionen gegenüber den ausländischen Investoren dahingehend, dass sie nach Kauf der Unternehmen Restrukturierungen vornehmen würden, die in großer Arbeitslosigkeit und Destabilisierung des Landes resultieren würden.¹⁷ McCollum / Schoening (2002: 1225) zitieren Iliescu folgendermaßen: “We do not sell our country”; Roderick (1999:79) beschreibt den Vorgang als “selling the family silver”. Mit Constantinescu wurden ab 1996 Reformpakete (zur Verkaufspraxis und Preisermittlung, Transparenz, Gleichbehandlung der Interessenten, Schuldenerlass, Steuern, Bürokratie)¹⁸ verabschiedet, die sowohl den Privatisierungsprozess im Allgemeinen förderten, als auch im Speziellen die „Stolpersteine“¹⁹ für ausländische

¹⁶ Gabanyi (1999), S.20: „zweite, friedliche Revolution“

¹⁷ McCollum / Schoening (2002), S.1225.

¹⁸ Details: McCollum / Schoening (2002), S.1227; Ibrahim / Galt (2002), S.113.

¹⁹ Beispiele für diese „Stolpersteine“ sind die Regelung, dass Investoren nur maximal 40% des Staatsunternehmens kaufen konnten, der Verkauf von Grund und Boden nur rumänischen natürlichen oder juristischen Personen vorbehalten war (und bis dato ist), es kein aussagekräftiges Bilanzierungswesen gab, das den Wert des Unternehmens angeben konnte und es bis 1999 einen vom Staat festgelegten Mindestkaufpreis gab, der unabhängig vom Marktwert bezahlt werden musste. Hinzu kamen die bürokratischen Hürden, wie extrem lange Wartezeiten, mangelnde Kompetenz der Sachbearbeiter, mangelnde Unabhängigkeit bzw. Bestech-

Investoren beseitigten. In Abbildung 1 wird deutlich, dass sich ab 1997 das ausländische Engagement stark erhöhte. Mehrere Studien zeigen, dass Outsider-Privatisierung (besonders ausländische Investoren) sich positiv auf das Bestehen des Unternehmens auswirken.²⁰ Insgesamt flossen allein im Jahr 1997 mit 1,1 Milliarden Euro sogar mehr FDI nach Rumänien als in der Periode 1990-1996 insgesamt. Bemerkenswert sind die folgenden Verkäufe:

- 1998 wird Bancpost S.A an GE Capital (USA) und Banco Portuges de Investimento für 82 Millionen USD verkauft.
- Der Güterwagenhersteller Astro Vagoane S.A.wird übernommen von Trinity Industries (USA) für 50 Millionen USD.
- Der Schiffbauer Santier Naval A.S. wird von Damen Shipyards Group (Holland) für 25 Millionen USD übernommen
- Dacia Auto S.A. wird 1999 an Renault (Frankreich) für 264 Millionen USD verkauft.

Im Zuge dieser Reformen veränderten sich auch die Gesetze bezüglich der Regii Autonome. Wie der Verkauf der Romtelecom an das griechische Unternehmen Hellenic Telecommunication im Jahr 1998 zeigt, waren die RA ab 1997 nicht mehr vom Privatisierungsprozess ausgeschlossen.

(Mehr Details speziell zu ausländischen Direktinvestitionen siehe Abschnitt 3.4)

Natürlich war nicht nur die politische Haltung für die Beschleunigung des Privatisierungsprozesses ausschlaggebend; die Rahmenbedingungen Rumäniens hatten sich bis 1996 enorm verändert, was die Durchsetzung der Privatisierungspläne erst ermöglichte. Die Verbesserung des allgemeinen Investitionsklimas durch die zunehmende Einbindung in die europäischen Märkte und der Übernahme der *acquis communautaire*²¹ spielt hier natürlich eine überragende Rolle.

lichkeit der Behörden.

²⁰ Valsan (2001:127): „Insider-owned privatised firms (...) appear to be in a more difficult position because they lack the deep pocket of an outside stakeholder. Overall, the evidence presented in this article is consistent with the findings of other studies suggesting that institutional (possibly foreign) outside stakeholders are more likely to foster restructuring and increase the likelihood of survival of newly privatised firms in Eastern Europe.“

²¹ Als "acquis communautaire" bezeichnet man den Gesamtbestand an Rechten und Pflichten, der für die Mitgliedstaaten der EU verbindlich ist. Er besteht aus dem Primärrecht der Verträge, dem Sekundärrecht, den von den EG-Organen erlassenen Rechtsakten, den Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofes (EuGH), Erklärungen, Entschliefungen und bestimmten Abkommen. Ein der Europäischen Union beitretender Staat ist zur Übernahme des "acquis communautaire" verpflichtet. Der neue Mitgliedstaat ist den alten Unionsstaaten in Rechten und Pflichten fortan gleich gestellt. Dieses Verfahren garantiert, daß die (Rechts-)Identität der Union und der Europäischen Gemeinschaften keine grundlegende Änderung erfährt. (<http://www.europa->

Exkurs: Meilensteine in der Beziehung zwischen Rumänien und der EU

Chronologie 1974-2007

Juni 1974	Aufnahme von offiziellen Beziehungen zur EG im Rahmen eines Kooperationsabkommens
Juli 1980	Unterzeichnung eines weiteren Kooperationsabkommens in Hinblick auf Industrieprodukte
Mai 1990	Etablierung von diplomatischen Beziehungen zwischen Rumänien und der EG
März 1991	Abkommen über den Handel und die handelspolitische und wirtschaftliche Zusammenarbeit
Feb 1993	Unterzeichnung des Europaabkommens mit der EG (zollfreier Export verschiedener Waren)
Feb 1995	Inkrafttreten des Europaabkommens mit der EG
Jun 1995	Antrag auf EU-Mitgliedschaft
Dez 1999	Einladung Rumäniens zu den Beitrittsverhandlungen beim Gipfel von Helsinki
Jan 2000	Offizieller Beginn zu den Beitrittsverhandlungen mit der EU
Dez 2002	EU stellt beim Gipfel in Kopenhagen den 1. Januar 2007 als Beitrittstermin in Aussicht
Okt 2004	Verleihung des Status einer funktionierenden Marktwirtschaft durch die EU
Dez 2004	Abschluss der Beitrittsverhandlungen mit der EU
Apr 2005	Unterzeichnung des EU-Beitrittsvertrages
2005-2006	Ratifikation in den EU-Mitgliedsstaaten
Jan 2007	EU-Beitritt Rumäniens

Quelle: Europäische Kommission

Auch die damit zusammenhängende Bekämpfung der Korruption muss erwähnt werden (siehe Exkurs: Korruption, S.33). Die ansteigende internationale Verschuldung Rumäniens wirkte sich natürlich auch insofern aus, als dass sich Rumänien zunehmend dem Druck internationaler Organisationen (Weltbank, Internationaler Wirtschaftsfond) hinsichtlich Empfehlungen zur Wirtschaftspolitik beugen musste.²² Die Liberalisierung der Preise und die

reden.de/info/acquis.htm)
²² Baga (2005): S.37.

spürbare Senkung der Zollsätze wirkten sich ebenso positiv aus.²³ Der sich entwickelnde Bukarester Aktienmarkt beschleunigte den Privatisierungsprozess dahingehend, dass Börsengänge und Auktionen ermöglicht wurden.²⁴ Die zunehmende Nachfrage nach Staatsunternehmen konnte dadurch auch umgesetzt werden. Wie sich die **case-by-case** - sales ab 1996 entwickelten, geht aus Abbildung 1 deutlich hervor: die Verkäufe auf dem Finanzmarkt entwickelten sich stark, und auch Auktionen gewannen an Bedeutung. Trotz zunehmender Diversifikation der Privatisierungsmethoden blieb die Insider-Privatisierung (MEBO, direct negotiation) dominierend. Mehr als die Hälfte aller Unternehmen bis 1998 wurde auf diese Art privatisiert.²⁵

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich im rumänischen Privatisierungsprozess zwei unterschiedliche Phasen zeigen: von 1990-1996 „gradual approach“ und ab 1997 „shock therapy“. Anders als beispielsweise in Ungarn spielten ausländische Direktinvestitionen erst spät eine bedeutende Rolle im Transformationsprozess.²⁶ Die Mehrheit der MOE-Länder sind wie Rumänien Länder, in denen der Transformationsprozess sehr langsam von Statten ging (Bulgarien, Ungarn, Lettland)²⁷, nur Polens, Tschechiens und Litauens Strategie sind eindeutig und auf den gesamten Zeitraum bezogen der „shock therapy“ zuzuordnen²⁸. Die Kategorisierung der Länder zu den beiden Transformationsstrategien kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass es innerhalb der Gruppen große Unterschiede bei der Implementierung der Strategie gibt.²⁹

Eine abschließende Bewertung des rumänischen Wegs ist aufgrund seiner Komplexität nicht zu leisten. Einige Sichtweisen sollen hier abschließend in aller Kürze exemplarisch vorgestellt werden: McCollum / Schoening (2002:1231) ziehen am Ende ihrer Studie den Schluss, dass Rumäniens verhaltener Ansatz keineswegs negative Konsequenzen für die spätere Entwicklung gehabt hätte – im Gegenteil: „Delaying full privatization for a few years and then going forward as Romania did, may have been a better strategy than the one followed in Russia because it may make it easier to reach the goal of a fully reformed economy in the long run.“ Durch die verzögerte Handlungsweise konnte die Gruppe der “disappointed workers” und die Gruppe der „Gewinner einer halben Transformation“ nicht entstehen; die

²³ <http://europa.eu.scadplus>

²⁴ Thompson / Valsan (1999), S.36.

²⁵ Thompson / Valsan (1999), S.36.

²⁶ Tatur (2004), S.365.

²⁷ Konings / Van Cayseele / Warzynski (2005), S.124.

²⁸ Roderick (1999), Chapter 3, 11.

²⁹ Styrsky (2003), S.27

Reformen wurden also durch die Interessengruppen nicht in dem Maße gestört wie es laut McCollum / Schoening in Russland und anderen Ländern Osteuropas der Fall war und ist.

Ibrahim / Galt (2002: 114 ff.) erklären den „gradual approach“ aus der Geschichte heraus. Rumänien sei das Land gewesen, in dem die Veränderungen nach 1989 am revolutionärsten gewesen seien. Andere Transformationsländer hätten bereits vor 1989 eine „pre-transition adjustment period“ gehabt, die sie dazu befähigten, die neuen Reformen schnell umzusetzen. Rumäniens „approach to transition which saw limited institutional reform between 1990 and 1996 can be viewed as a necessary period in which to establish the habits necessary for the more substantial implementation of market institutions“.

Auch Rizov (2004:724) schätzt Rumäniens Ausgangslage zu Beginn des Transformationsprozesses als schwierig ein, im Besonderen durch die Belastung der ineffizienten, auf die Schwerindustrie ausgerichteten Wirtschaft Rumäniens.

Ahrend / Martins (2003:349) kritisieren, dass die großen ineffizienten verlustreichen Staatsunternehmen viel zu lange durch direkte und indirekte Subventionen am Leben erhalten wurden³⁰, was sich sowohl auf das Tempo der wirtschaftlichen Transformation als auch auf das Wachstum negativ ausgewirkt hätte. Allerdings sei Rumänien keine Ausnahme; „it seems that such subsidisation may be a widespread feature in transition, and especially in former Sovjet republics“.

³⁰ Laut Ahrend / Martins (2003:336) machten 2001 staatliche Subventionen ca.5% des BIPs aus, ca.3-3,5% des BIPs gingen an Staatsunternehmen. Ein Großteil dieser Subventionen werden indirekt über subventionierte Energiepreise oder Kreditrückzahlungen geleistet.

2. Wirtschaftsstruktur und -entwicklung

2.1 Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes

2006 erwirtschaftete Rumänien ein Bruttoinlandsprodukt (BIP) von ca. 100 Mrd. Euro.³¹ Für 2007 prognostiziert die AHK einen Anstieg auf 113,1 Mrd. Euro. Abbildung 2 zeigt die prozentuale Veränderung des BIP im Vergleich zum Vorjahr ab 1990.

Dieser dynamische Wachstumskurs Rumäniens – besonders Mitte der 90er Jahre und ab 2001 - ist bemerkenswert. Zum Vergleich ist in Abbildung 2 auch die Entwicklung Tschechiens dargestellt.

Wie auch in anderen Ländern führte der wirtschaftliche Umbruch zu Beginn der Transformationsphase zu einer schweren Rezession, die zu einem massiven Rückgang der Wirtschaftsleistung um mehr als 25% in den Jahren 1990-1992 führte. Nach einer temporären Erholungsphase in den Jahren 1993 bis 1995 schrumpfte das BIP in den Jahren 1997 bis 1999 um kumulierte 12,1%. Diese Rezession wurde im Wesentlichen durch den deutlichen Rückgang der Inlandsnachfrage ausgelöst³², auch der Bankensektor durchlief eine Krise.³³ Nach der Wiederbelebung der Wirtschaft 2000 mit einem positiven Wirtschaftswachstum von 2,1%, stieg das BIP in den folgenden Jahren dank eines deutlichen Anstiegs des Verbrauchs privater Haushalte, der Investitionsfähigkeit und der Exporte um mindestens 5% pro Jahr. Ab 2003 war das Wachstum zunehmend unausgeglichen. Die Wirtschaftsaktivität blieb jedoch robust und das BIP wuchs weiter. 2004 erreichte das reale Wachstum den vorläufigen Höchstwert von 8,5%, sodass das BIP das Niveau von 1989 überstieg.

Im Jahr 2005 fiel das BIP aufgrund der Hochwasserflutkatastrophe³⁴ und dem Rückgang der Exporte auf 4,1 % zurück.³⁵

³¹ Auswärtiges Amt Deutschland, Wirtschaftsdatenblatt Rumänien, Stand 2007, abrufbar unter: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Rumaenien/Wirtschaftsdatenblatt.html>

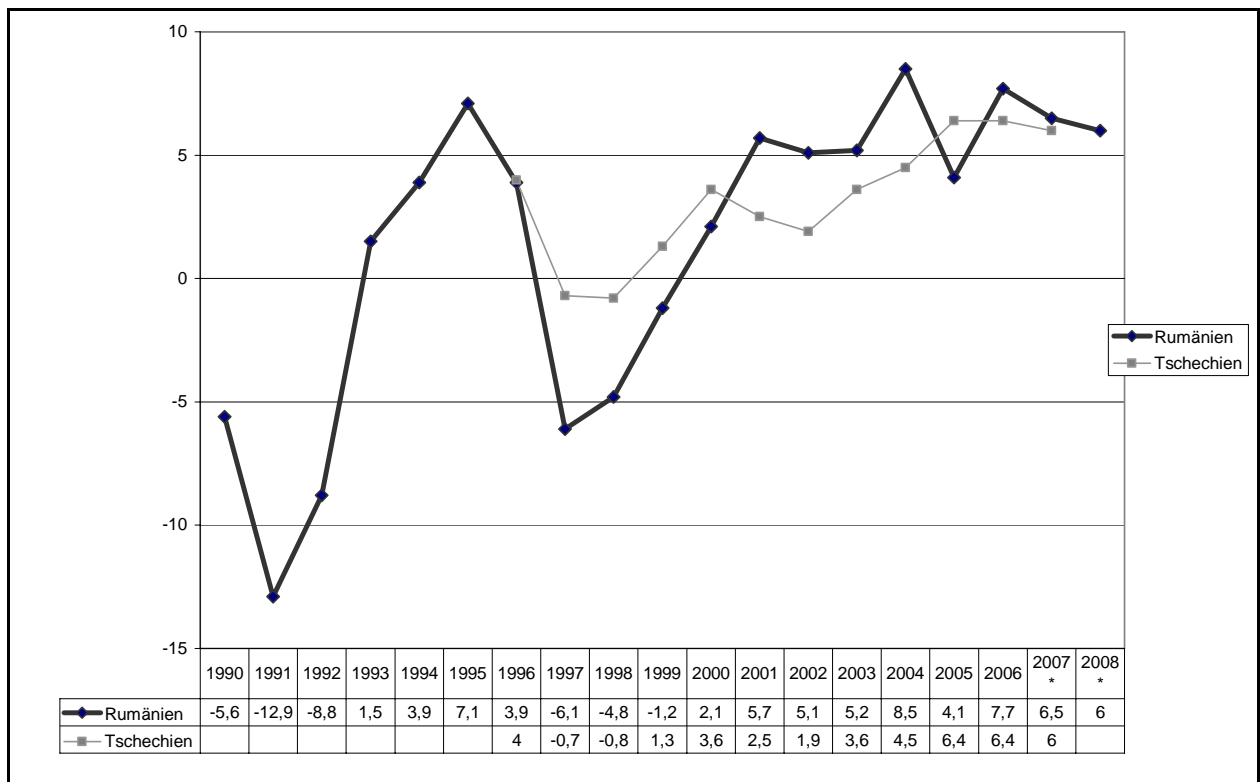
³² <http://europa.eu.scadplus> (Tätigkeitsbereich Europäische Union)

³³ Rizov (2004), S.725.

³⁴ Fünf große Überschwemmungen in 4 Monaten sorgten für 517 überschwemmte Ortschaften und einen geschätzten Gesamtsachschaden von 1,7 Milliarden Euro.

³⁵ <http://europa.eu/scadplus> (Tätigkeitsbereich Europäische Union)

Abbildung 2: Entwicklung des BIPs 1990-2006, Veränderung in % zum Vorjahr



* Prognose

Quelle: 1990-2004: Institut für Statistik und Wirtschaftswissenschaften Rumänien, Romanian Statistical Yearbook, abrufbar unter: www.insse.ro / Tschechien 1996-2007 www.cszo.cz
 2005-2008: bfai (Bundesagentur für Außenhandel), Wirtschaftsdaten kompakt, abrufbar unter: www.bfai.de und Eurostat.de

Graphik: eigene

2.2 Wirtschaftsstruktur

2.2.1 Sektorale Struktur

Die folgende Tabelle zeigt die Aufteilung des BIPs nach Sektoren im Jahr 2006. Zum besseren Vergleich sind jene auch für Deutschland, Polen und die EU25 dargestellt.

Abbildung 3: BIP nach Sektoren 2006 (Rumänien, Deutschland, Polen, EU 25)

(in %)	Landwirtschaft	Industrie	Dienstleistungen
Rumänien	10,1	35,0	54,9
Deutschland	0,9	29,4	69,8
Polen	4,4	31,7	63,9
EU 25	1,9	26,2	71,9

Quelle: Wirtschaftskammer Österreich, Stand 2006
Graphik: eigene

Mittelfristig kann davon ausgegangen werden, dass sich die Wirtschaftsstrukturen innerhalb einer erweiterten EU mit der Konvergenz der Lebensstandards angleichen. Dabei muss natürlich die Wirtschaftsstruktur in den einzelnen Ländern nicht identisch sein, und es ist wahrscheinlich, dass die Landwirtschaft in Rumänien auch in Zukunft eine größere Bedeutung haben wird als beispielsweise in Deutschland. Dennoch wird sich Rumänien in den nächsten Jahren ebenso zu einer Dienstleistungsgesellschaft entwickeln, in der mehr als zwei Drittel des BIPs im Bereich Dienstleistungen erwirtschaftet wird.

In Hinblick auf die Arbeitsplätze muss auf Folgendes hingewiesen werden: Obwohl die Landwirtschaft in Rumänien nur ca. 10% zum BIP beiträgt, beschäftigt sie rund 32% der Erwerbstätigen. Rumänien ist historisch ein agrarisch geprägtes Land, mit 15 Millionen Hektar einer der größten landwirtschaftlichen Nutzflächen Europas: In den 1930er Jahren arbeiteten 70% der Beschäftigten in der Landwirtschaft, nur 10% in der Industrie.³⁶

Der Industriesektor beschäftigt heute ca. 30%, der Dienstleistungssektor stützt sich auf die restlichen 38%. Zwar ist auch in der EU der Landwirtschaftssektor unterdurchschnittlich produktiv (ca. 5% der Beschäftigten erwirtschaften 2% des BIPs), der Anpassungsbedarf Rumäniens ist allerdings enorm. Der notwendige Strukturwandel wird von der

³⁶ Verseck (2001), S.130.

Wirtschaftspolitik unterstützt; seine negativen Folgen müssen abgefangen werden. Obsolet gewordene Produktionsmittel und Arbeitskräfte sind nur schwer in andere Sektoren zu transferieren. Maßnahmen wie Weiterqualifizierung, Investitionsbeihilfen und Steuervorteile für neue Unternehmen in strukturschwachen Regionen können die Anpassungskosten (wie beispielsweise Arbeitslosigkeit) mildern. Auch die monetäre Unterstützung aus den EU-Fonds zielt vornehmlich darauf ab, die ärmeren strukturschwachen Regionen Rumäniens zu unterstützen, zum Beispiel durch den Ausbau der Infrastruktur.

Abbildung 4: Anteil der Privatwirtschaft am BIP Rumäniens in % 1989-2006

Jahr	1989	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Privatwirtschaft Anteil BIP in %	12,0	26,1	35,2	39,1	45,3	54,9	60,6	62,0
Jahr	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Privatwirtschaft Anteil BIP in %	63,7	66,5	67,1	68,0	68,0	68,5	69,0	70,8

Quelle: European Bank for Reconstruction and Development, abrufbar unter: www.ebrd.com

Tabelle: eigene

Abbildung 4 zeigt den Anteil der Privatwirtschaft am BIP³⁷ Rumäniens im Zeitverlauf. Ende 1996 erreichte der Privatsektor statistisch erstmals größere Bedeutung als die Staatswirtschaft. Bis zum Jahre 2010 soll der Anteil auf „knapp 80% steigen“³⁸. Vergleichend betrachtet ist der Anteil der Privatwirtschaft in Rumänien niedriger als in den Nachbarländern. Zu erklären ist dies vor allem mit der im Vergleich langsamen Privatisierung.

Hier wird allerdings nur der formelle Sektor betrachtet – wie hoch der „tatsächliche“ Anteil des privaten Sektors unter Einbeziehung des **informellen Sektors** ist, lässt sich nur schätzen. Publikationen der EBRD³⁹ geben an, dass der Anteil der Schattenwirtschaft (oder die sog. „second“ oder „grey economy“⁴⁰) in den Ländern Südosteuropas bei etwa 30%, in den im Transformationsprozess weiter fortgeschrittenen Ländern Osteuropas bei 20-25% und im OECD-Durchschnitt bei ca.18% liegt.

Die Prozentzahlen können je nach Methode der Messung sehr unterschiedlich sein. Dennoch lassen sich zwei Schlussfolgerungen für Rumänien treffen: Erstens, der „tatsächliche“ Anteil

³⁷ „The private sector’s contribution to employment is greater than its contribution to GDP in many countries, owing its including a high proportion of businesses in the low productivity service and retail sectors.” (Roderick (1999:60)

³⁸ www.bfai.de, Artikel vom 29.06.2007, Erika Anders-Clever: Privatisierungen in Rumänien gehen in die Schlussphase.

³⁹ Falcetti / Sanfey / Taci (2003): S.4-5.

⁴⁰ Kim (2005), S.164.

der Privatwirtschaft am BIP wird bei Existenz eines großen informellen Marktes (wie in Rumänien, Schätzung: 34,4%⁴¹) unterschätzt. Hinsichtlich der Beschäftigungszahl werden Zahlen um etwa 11% aller Erwerbstätigen (ohne landwirtschaftliche Subsistenzwirtschaft)⁴² vermutet. Zweitens, der Anteil der Schattenwirtschaft nimmt im Laufe des Transformationsprozesses ab. Der informelle Sektor als Überlebens-Mechanismus der Armen (durch Ausgleich der Einkommensungleichheiten und Ausbau des sozialen Sicherungsnetzes) wird im Prozess des wirtschaftlichen Aufschwunges immer weniger wichtig.⁴³

2.2.2 Unternehmen – Branchen und Größenstruktur

Im folgenden Abschnitt soll die Unternehmensstruktur Rumäniens analysiert werden. Dabei wird auch versucht, die Entstehung der Strukturen (Größe, Umsatz, Branchenzugehörigkeit) zu beleuchten. Ziel dieser Analyse ist es, die Unternehmen sichtbar zu machen, die potentielle Klienten der sich internationalisierenden Beratungsunternehmen sein könnten. Die Marktbeschaffenheit soll transparent gemacht werden.

Anhand Abbildung 5 ist erkennbar, dass rumänische Unternehmen zum größten Teil kleine Unternehmen von 0-9 Angestellten sind. Im Jahr 2005 ergibt sich für diese Gruppe ein Anteil von 93,5% der gesamten Unternehmen.

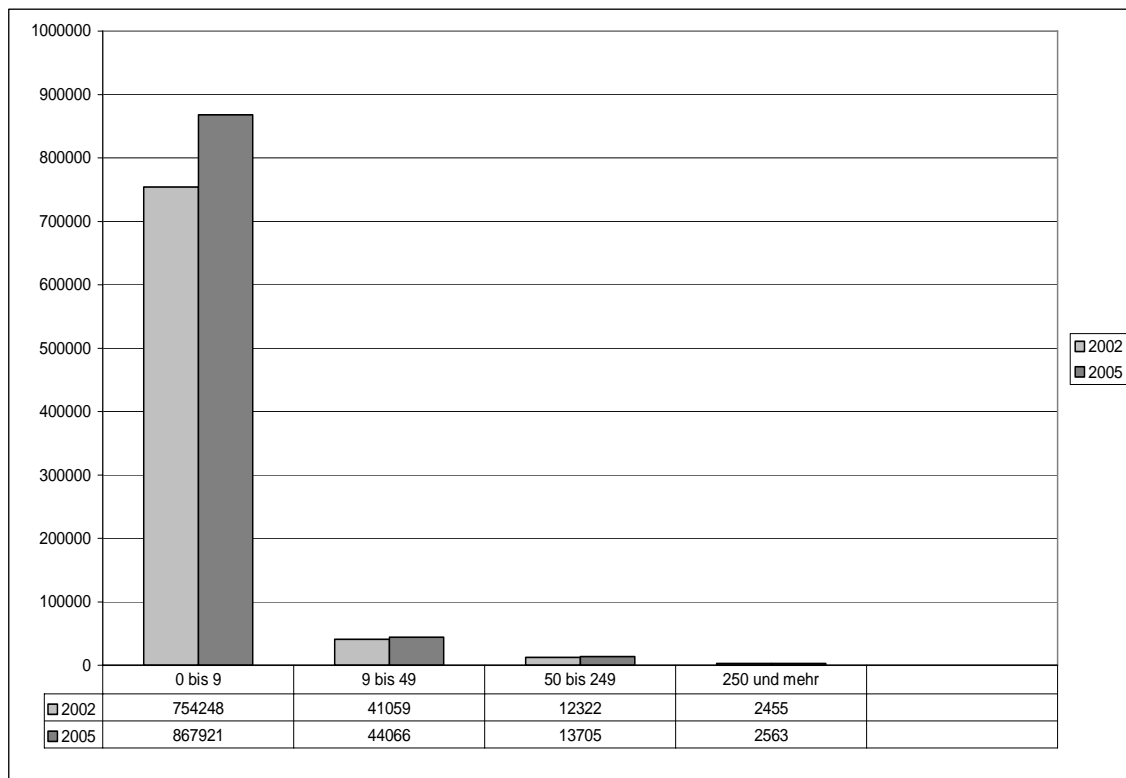
Auch hinsichtlich des Umsatzes gewinnen die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Zeitverlauf deutlich an Bedeutung. In den letzten zwölf Jahren nahm ihr Anteil am Gesamtumsatz von 30,9% auf 57,6% zu (Abbildung 6).

⁴¹ Falcetti / Sanfey / Taci (2003): S.7.

⁴² ÖIR-Informationsdienst

⁴³ Kim (2005), S.183.

Abbildung 5: Unternehmensgröße in Rumänien, Vergleich 2002 und 2005



Quelle: : Institut für Statistik und Wirtschaftswissenschaften Rumänien, Romanian Statistical Yearbook, abrufbar unter: www.insse.ro

Graphik: eigene

Abbildung 6: Anteil der KMU am Umsatz (Industrie, Baugewerbe, Handel und Dienstleistungen) in %, 1992-2005

Jahr	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
KMU Anteil Umsatz in %	30,9	33,8	41,3	46,7	48,3	45,2	52,8
Jahr	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
KMU Anteil Umsatz in %	54,0	55,9	57,2	55,9	57,4	57,5	57,6

Quelle: Institut für Statistik und Wirtschaftswissenschaften Rumänien, Romanian Statistical Yearbook, abrufbar unter: www.insse.ro

Tabelle: eigene

Die gestiegene Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen (und damit auch der steigende Anteil am Gesamtumsatz) ist nicht ausschließlich mit wirtschaftlichem Wachstum zu erklären. Zum Teil gehen sie auf den rumänischen Privatisierungsprozess zurück, speziell auf die Vorgehensweise bei der Rückerstattung von Eigentum und beim Verkauf von Unternehmen.

Im Zuge der **Rückerstattung von Eigentum** wurden zuvor zu Genossenschaften zusammengelegte Grundstücke und Betriebe wieder in kleinere Einheiten (maximal 10 Hektar pro Familie) zergliedert, um sie dann den ursprünglichen Besitzern zu übertragen. Am wichtigsten ist hierbei der landwirtschaftliche Sektor: im Jahr 1990 waren 51,3% der Grundstücke in Genossenschaften organisiert.⁴⁴ Die Gesetze zur Zergliederung wurden schnell verabschiedet (Land Law 1991); die eigentliche Rückerstattung des Eigentums wurde erst 1997 im Rahmen der Restitution Law ermöglicht. Da der Vorgang der Rückerstattung von Eigentum an die ursprünglichen Besitzer Bedingung für weitere Privatisierungsvorhaben ist, impliziert seine Durchsetzung, inwieweit die Regierung an einer schnellen Umsetzung der Privatisierung interessiert ist. Rumänien hat im Vergleich mit anderen Transformationsländern mit Abstand den spätesten Zeitpunkt für die Restitution Law gewählt.

In Vorbereitung auf einen **Verkauf** wurden (zumeist unrentable oder „unnötige“) Teile (assets) eines größeren Betriebs ausgegliedert und von dem Kernbetrieb getrennt, die dann einzeln zum Verkauf standen. Vor allem große, ineffiziente Staatsunternehmen wurden im Zuge der Restrukturierung in kleinere „viable units“⁴⁵ (überlebensfähige Einheiten) zerlegt. Das Staatsunternehmen Conel beispielsweise (nationales Elektrizitätsversorgungsunternehmen) wurde im Jahr 2000 in zwei Elektrizitätsproduktionsunternehmen, ein für den Transport der Elektrizität verantwortliches Unternehmen, und ein Verteilungsunternehmen aufgesplittet.⁴⁶

Sowohl der „**sale of assets**“⁴⁷ als auch die Rückerstattung von Eigentum führen somit zwangsläufig zu einer Erhöhung der Anzahl der zu privatisierenden (bzw. privatisierten) Unternehmen.

Die Rolle der KMU im Transformationsprozess ist nicht zu unterschätzen. Sie haben durch die Schaffung von Arbeitsplätzen und ihrem Beitrag zum Export stark dazu beigetragen, die negativen Folgen der Umstrukturierung der Wirtschaft zu kompensieren.⁴⁸

⁴⁴ Frydman, R. / Rapaczynski, A. / Earle, John S. (1993), S.223.

⁴⁵ Ahrend / Martins (2003), S.331.

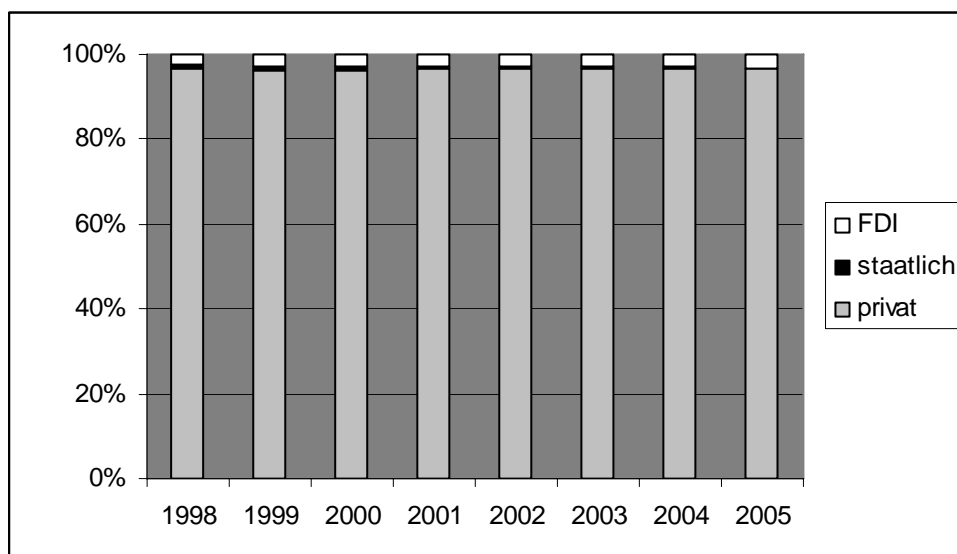
⁴⁶ Ahrend / Martins (2003), S.334.

⁴⁷ McCollum / Schoening (2002), S.1225.

⁴⁸ Ahrend / Martins (2003), S.332.

Wie in Abbildung 7 deutlich wird, ist nur ein sehr geringer Teil der Unternehmen in Rumänien in staatlicher Hand verblieben. Dieser Anteil nimmt kontinuierlich ab: Im Jahr 1998 lag er noch bei 0,9%, im Jahr 2005 nur noch bei 0,25%. Der Anteil der privaten rumänischen Unternehmen blieb unterdes in den letzten Jahren konstant bei rund 96,4% (jährliche Schwankungen um 0,1%; Stand 1998: 96,5%; Stand 2005: 96,4%). Der Anteil der 100% - Tochterfirmen von ausländischen Unternehmen in Rumänien stieg im genannten Zeitraum um 2,5% auf 3,35%.

Abbildung 7: Unternehmensstruktur nach Eigentumsform (staatlich, privat, 100%-FDI) Anteile in %, 1998-2005



(beinhaltet sind nur Industrie, Baugewerbe, Handel und Dienstleistungen!)

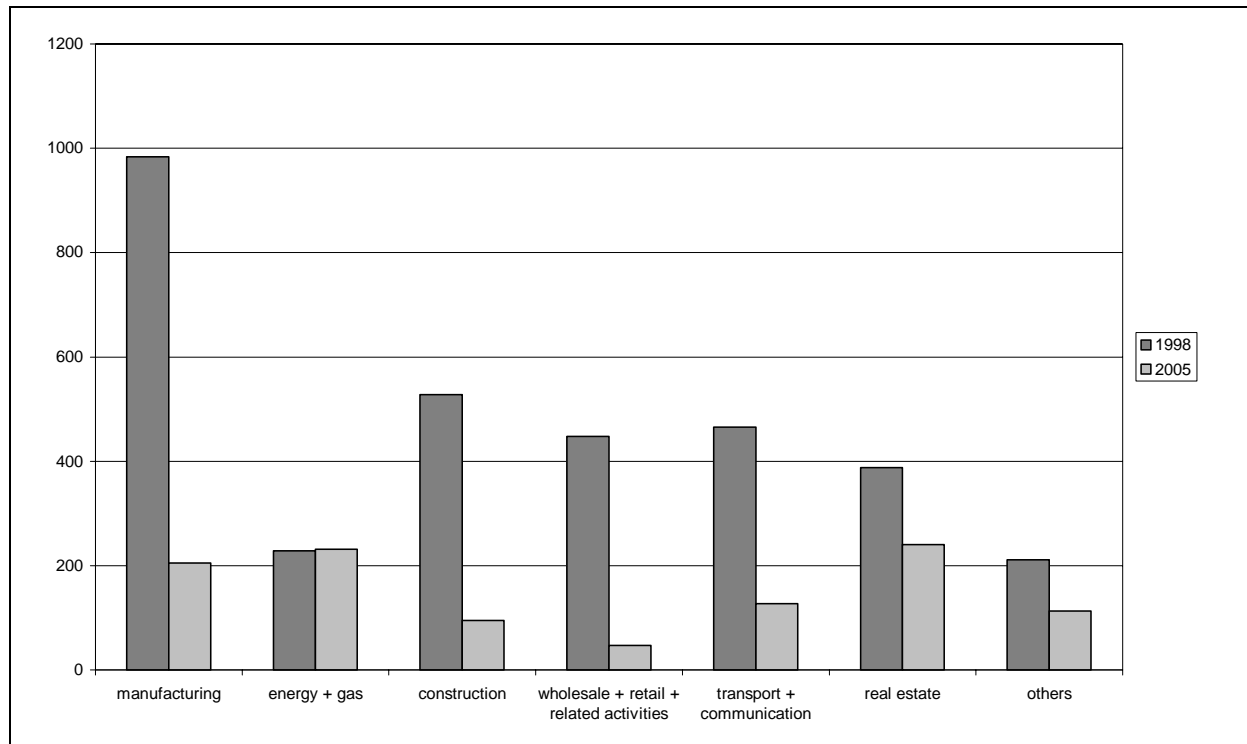
Quelle: Institut für Statistik und Wirtschaftswissenschaften Rumänien, Romanian Statistical Yearbook, abrufbar unter: www.insse.ro

Graphik: eigene

Abbildung 8 und 9 zeigen, in welchen Wirtschaftszweigen die staatlichen (Mehrheitseigentümer) bzw. die ausländischen Firmen (100%-Eigentümer) im Jahr 1998 und 2005 zu finden waren und sind. Die statistischen Daten des Instituts für Statistik und Wirtschaftswissenschaften Rumänien lassen keine tiefergehende Aufteilung der Kategorien zu; sieben Kategorien sind in den Abbildungen dargestellt: Die Kategorie „manufacturing“ steht für die verarbeitende Industrie. Im Jahr 1998 hielten sich der Anteil der staatlichen und der Anteil der ausländischen Firmen an der Gesamtzahl der Unternehmen dieser Kategorie in etwa die Waage: sie machten 2,5% bzw. 2,0% der Gesamtzahl aus. Die Zahl der Staatsfirmen in diesem Segment fiel in den betrachteten sieben Jahren um 79,2%. In der gleichen Zeit vervierfachte sich die Anzahl der ausländischen Firmen (393%-Zuwachs). Die Anteile

verschoben sich somit auf 0,3% bzw. 5,3%. Insgesamt vergrößerte sich die Anzahl der Unternehmen in der „Manufacturing“-Branche um das Anderthalbfache.

**Abbildung 8: Wirtschaftszweige mit staatlicher Aktivität im Vergleich 1998 und 2005
(Anzahl staatlicher Firmen)**



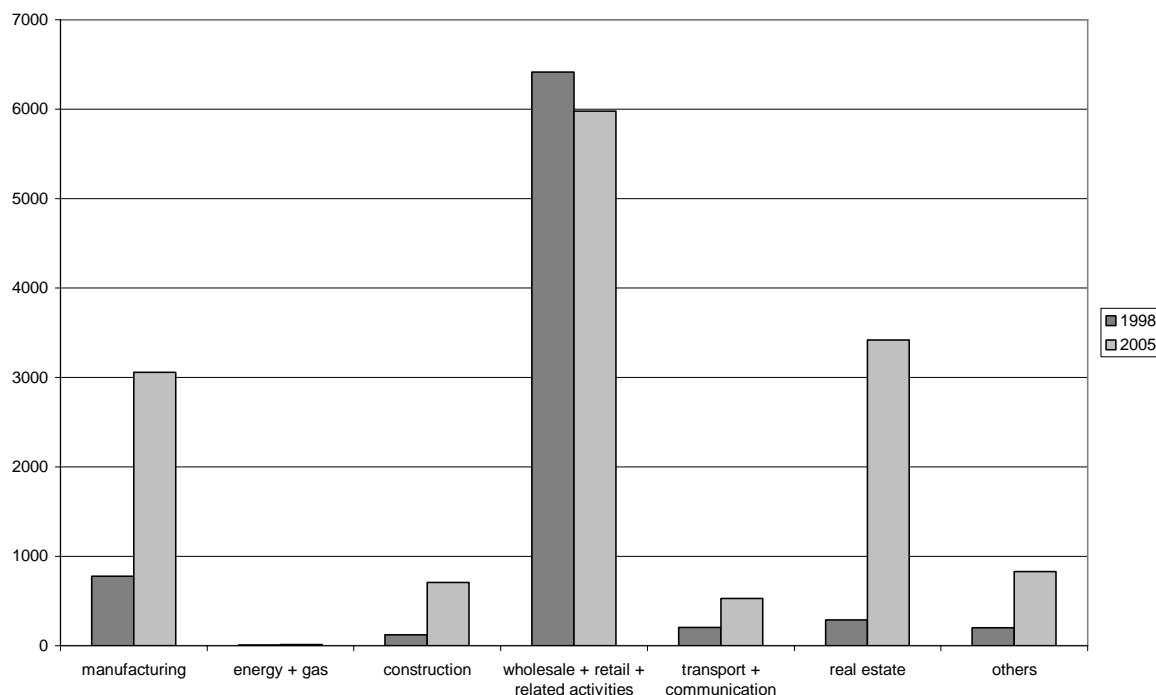
Quelle: Institut für Statistik und Wirtschaftswissenschaften Rumänien, Romanian Statistical Yearbook, abrufbar unter: www.insse.ro

Graphik: eigene

Die Kategorie „Energy and gas“ steht für die Betriebe der elektrischen und thermischen Energie, Gas und Wasser. Die Abbildung zeigt deutlich, dass es in diesem Bereich im genannten Zeitraum kaum Veränderungen gab. Es gibt lediglich fünf staatliche Betriebe weniger als 1998. Das liegt zum größten Teil daran, dass die Betriebe als RA-Betriebe bis 1997 von den Privatisierungsbemühungen ausgeschlossen waren (siehe I) und der Energiesektor bis heute als strategisch bedeutsam eingestuft wird. Die Privatisierungsbemühungen vollziehen sich laut Wirtschaftsmagazin Ost-West-Contact im Vergleich mit anderen Branchen sehr langsam. Die Anzahl der ausländischen Firmen in diesem Segment hat sich zwar erhöht (von 8 auf 15 Unternehmen) – als Beispiele sind die deutsche E.ON und die tschechische CEZ zu nennen⁴⁹ – ; allerdings ist die zahlenmäßige Bedeutung dieser eher zu vernachlässigen.

⁴⁹ Wirtschaftsmagazin Ost-West-Contact April 2008, S.14.

Abbildung 9: Wirtschaftszweige mit FDI-Aktivität im Vergleich 1998 und 2005 (Anzahl 100%-Töchterfirmen)



Quelle: Institut für Statistik und Wirtschaftswissenschaften Rumänien, Romanian Statistical Yearbook, abrufbar unter: www.insse.ro

Graphik: eigene

Die Gesamtzahl der Unternehmen, also inklusive der privaten, nicht ausländischen Unternehmen stieg im genannten Zeitraum um das Anderthalbfache (160%) auf 484. Dieser Anstieg kann zu einem großen Teil durch den bereits erwähnten „sale of assets“ im Zuge der Privatisierung erklärt werden. Teile großer Unternehmen wurden abgesplittet und auf (offensichtlich lokale) Unternehmer übertragen. Obwohl der Anteil der staatlichen Unternehmen um ca.25% auf 47% fällt, ist es diese Branche, in der die staatlichen Unternehmen ihren höchsten Anteil an der Gesamtzahl haben. Über alle Branchen hinweg liegt ihr Anteil bei lediglich 0,25% (in allen anderen Branchen variiert der Anteil zwischen 0,0002% und 0,9%)!

„Construction“ steht für alle Unternehmen des Baugewerbes. Auch hier ist ein deutlicher Rückgang der staatlichen Unternehmen sichtbar. Während 1998 258 staatliche Firmen in diesem Zweig existierten, sind es 2005 nur 95 (Rückgang um 63%). Bei den ausländischen Firmen ist ein gegenteiliger Trend zu beobachten: Die Anzahl der Baugewerbefirmen schnellte um 570% auf 708 Firmen hoch. Insgesamt ist eine knappe Verdreifachung der Anzahl der Unternehmen zu verzeichnen (von 10521 Unternehmen 1998 auf 30372

Unternehmen 2005). Somit ist das ausländische Engagement in der Baubranche überproportional stark gestiegen. Anteilig aber ist die Bedeutung aber weiterhin gering (2,3%).

Die Kategorie „wholesale“ soll folgende Bereiche zusammenfassen: Groß- und Einzelhandel, Instandsetzung und Pflege von Kraftfahrzeugen und Motorrädern und Haushaltsgeräten. Wie auch in allen anderen Wirtschaftsbereichen reduziert sich die Anzahl der staatlichen Unternehmen. Hier allerdings ist das Ausmaß am deutlichsten. In 7 Jahren ging die Anzahl der staatlichen Handelsbetriebe um - 89,5% zurück. In diesem Bereich war die FDI-Aktivität in allen Jahren sehr stark – die deutliche Mehrheit aller 100%igen ausländischen Töchterfirmen (5978 Unternehmen) ist in dieser Kategorie zu finden. Allerdings ist auch hier ein zahlenmäßiger Rückgang („nur“ um - 6,8%) zu verzeichnen. Insgesamt ist in dieser Branche die Zahl der Unternehmen um 9,5% zurückgegangen.

Die Bezeichnung „Transport und communication“ schließt folgende Bereiche mit ein: Transportwesen, Lagerwesen und den nicht zu konkretisierenden Bereich „communication“. Während sich die Anzahl der staatlichen Betriebe um 338 verringert (- 72,5%), nimmt die Zahl der ausländischen Firmen in diesem Wirtschaftsbereich um 317 zu. Anteilig bleiben die 100%-Töchterunternehmen bei ca.1,7%, da sich die Gesamtzahl der Unternehmen um 237% auf 28916 erhöht.

„Real Estate“ umfasst alle Transaktionen rund um den Bereich Immobilien. Auch hier zeichnet sich ein ähnliches Bild ab: Die Anzahl der staatlichen Firmen nimmt ab (um 39%), die Anzahl der ausländischen Firmen nimmt sehr stark zu (Verzwölfachung!). Die Gesamtanzahl der Unternehmen, unabhängig von der Eigentumsform, nimmt um 555% zu. Die Unternehmensanzahl der ausländischen Töchterfirmen ist also in den untersuchten Jahren überproportional gestiegen. Ihre Anteile betragen 2,14% (1998) bzw. 4,6% (2005). Damit ist die Immobilienbranche nach der verarbeitenden Industrie die Branche mit dem größten anteiligen ausländischen Engagement. Nach absoluten Zahlen ist die Kategorie „wholesale“ Spitzenreiter; der Anteil der ausländischen Firmen ist aber gering (3%).

Die Kategorie „others“ beinhaltet alle Wirtschaftsbereiche, die zuvor nicht benannt wurden; z.B. Bergbau und Natursteingewinnung, Gastronomie und Hotelwesen, Bildungs- und Gesundheitswesen, Sozialwesen.

Insgesamt fällt auf, dass die Zahl der staatlichen Unternehmen in allen Bereichen stark schrumpft (Rückgänge von 60%-90%; ausgenommen das Energiewesen und die Immobilienbranche). Im gesamten Zeitraum ist ein Rückgang der staatlichen

Unternehmenszahl um 65% zu verzeichnen. Die Anzahl der ausländischen Unternehmen ist in den letzten Jahren stark gestiegen ist. Über alle Branchen hinweg hat sich die Zahl im Zeitraum 1998-2005 nahezu verdoppelt (145%); der Anteil steigt auf 3,35%. Insgesamt stieg die Zahl aller Unternehmen, unabhängig vom Eigentumsstatus von ca. 318.000 auf 433.000 (Zuwachs um 136%).

2.3 Außenhandel

Im folgenden Abschnitt sollen die Exporte und Importe Rumäniens betrachtet werden. Dabei geht es vorrangig um die Frage, welche Handelspartner Rumänien hat und wie intensiv diese Beziehungen sind. Die wirtschaftlichen Vernetzungen zwischen Rumänien und Deutschland sollen besonders im Fokus stehen und vordergründig analysiert werden.

Die **Exporte** Rumäniens erreichten 2006 einen Wert von ca. 25.850,5 Mio. Euro. Die wichtigsten Abnehmerländer (Top 10 nehmen Waren im Wert von 17.694,4 Mio. Euro ab = 68,5 %) rumänischer Erzeugnisse sind in Abbildung 10 zusammengefasst:

Abbildung 10: Top 10 – Exportpartner (2006)

Wichtigste Exportpartner	Wert in Mio. Euro	Anteil in %*
Italien	4.637,2	17,94
Deutschland	4.060,2	15,71
Türkei	1.995,2	7,72
Frankreich	1.938,3	7,50
Ungarn	1.266,6	4,91
Großbritannien	1.216,8	4,71
Österreich	685,2	2,66
USA	664,2	2,57
Niederlande	637,4	2,47
Bulgarien	593,3	2,30
Top 10 gesamt*	17.694,4	68,49

Quelle: AHK , Tabelle: eigene

* = eigene Berechnung

Die beachtliche Stellung der Türkei (3.Rang) kann durch die geographische Nähe erklärt werden. Rumänien hat aufgrund seiner Sprache traditionell engen Kontakt zu den ebenfalls romanischen Ländern Italien und Frankreich. Historisch verwurzelt⁵⁰ ist Rumänien mit Ungarn und Österreich, zu denen auch heute enge Wirtschaftsbeziehungen bestehen. Die deutschsprachigen Gruppen in Rumänien (Siebenbürger Sachsen, Donau-Schwaben) reduzieren zu einem Teil die „kulturelle Distanz“ zwischen Deutschland und Rumänien. Rumänien fühlt sich traditionell eng mit dem deutschen Kulturraum verbunden. Intensiviert

⁵⁰ Bis Ende des Ersten Weltkriegs gehörte der größte Teil West-Rumäniens (Banat) und Siebenbürgen (Transsilvanien) dem österreichisch - ungarischen Kaiser- und Königreich an.

werden die Beziehungen durch Abkommen in Bereichen wie Wissenschaft und Förderung der deutschen Sprache.⁵¹

⁵¹ Als Beispiele können gelten: Abkommen über kulturelle Zusammenarbeit (1995) und Abkommen über schulische Zusammenarbeit (1996).

Abbildung 11: Top 10 – Importpartner (2006)

Wichtigste Importpartner	Wert (in Mio. Euro)	Anteil in %*
Deutschland	6.176,8	15,16
Italien	5.948,9	14,60
Russische Föderation	3.123,5	7,67
Frankreich	2.664,4	6,54
Türkei	2.019,8	4,96
China	1.742,7	4,28
Österreich	1.535,6	3,77
Ungarn	1.331,6	3,27
Kasachstan	1.297,4	3,18
Polen	1.128,4	2,76
Top 10 gesamt*	26.969,1	66,19

Quelle: AHK , Grafik: eigene

* = eigene Berechnung

In Abbildung 11 sind die zehn wichtigsten Lieferländer zusammengestellt. Die Gesamtimporte Rumäniens beliefen sich 2006 auf einen Wert von 40.745,8 Mio. Euro. Etwa ein Drittel dieses Importvolumens ist für die Lohnveredlung bestimmt und findet sich dann auch in den Exporten wieder.⁵²

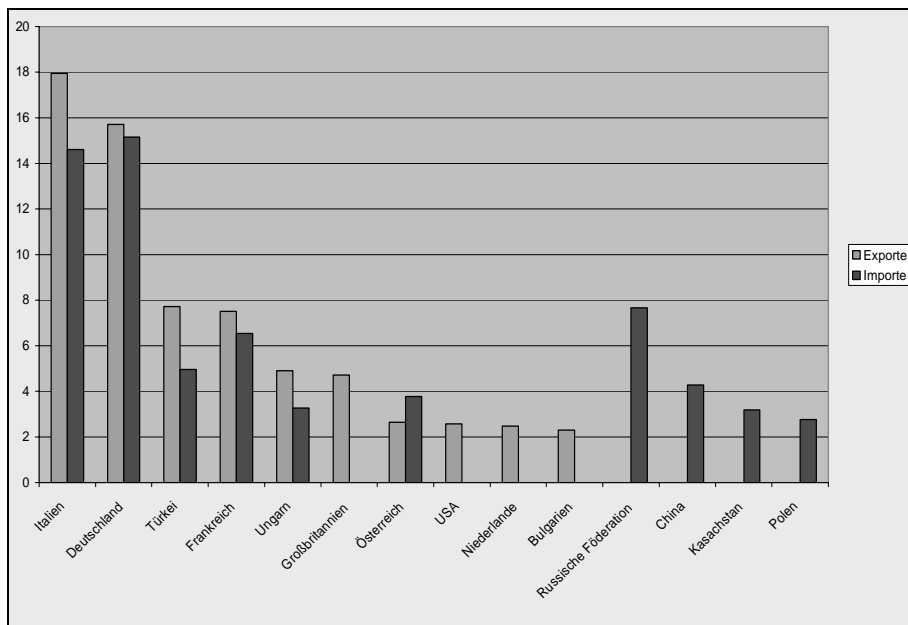
Insgesamt fallen 26.969,1 Mio. Euro (= 66,2 %) auf die Top 10 – Importländer. Weitestgehend sind die Exportpartner gleichzeitig auch bedeutende Importpartner. Eine wichtige Ausnahme hierbei ist Russland, das ein wichtiger Rohstofflieferant (Mineralbrennstoffe, Erdöl, Ergas) ist (Rang 3), aber nicht unter den Top-Ten-Abnehmerländern zu finden ist.

Generell wird die EU als Handelspartner für Rumänien immer bedeutender. Begünstigt durch die engere politische und wirtschaftliche Kooperation mit der EU (siehe Exkurs: Meilensteine in der Beziehung zwischen Rumänien und der EU) sowie die Liberalisierung der Handelsströme durch den gegenseitigen Abbau von tarifären und nichttarifären Handelshemmnissen gemäß dem Europaabkommen haben sich die rumänischen Außenhandelsströme in den vergangenen Jahren stark zugunsten der Mitgliedsstaaten der EU verschoben. Während 1991 lediglich 37% der rumänischen Exporte in die EU gingen, wurden 2005 ca.75% der rumänischen Erzeugnisse in die europäischen Länder exportiert. Zwar fällt der Anteil der Importe aus der EU an den Gesamtimporten etwas niedriger aus - so bezog Rumänien ab 2005 ca. 65%⁵³ seiner Importe aus der EU- dennoch liegt dieser Anteil mehr als doppelt so hoch wie noch

⁵² Handelsblatt, 10.April 2007.

1991 (28,7%).

Abbildung 12: Handelspartner von Rumänien 2006, Exporte und Importe



Quelle: AHK , Grafik: eigene
* = eigene Berechnung

Deutschland ist neben Italien wichtigster Handelspartner Rumäniens. Seit 1993 haben sich die bilateralen Handelsbeziehungen dynamisch entwickelt. Im Jahr 2006 wurden zwischen Rumänien und Deutschland insgesamt Waren im Wert von 10,24 Milliarden gehandelt. Deutschland exportierte Waren im Wert von 6,18 Milliarden Euro, vor allem Fahrzeuge und Maschinen sowie Vorerzeugnisse. Die rumänischen Exporte nach Deutschland, vorwiegend Fertigerzeugnisse, insbesondere Textilien und Bekleidung aus Lohnveredlung, sowie elektrotechnische Produkte, beliefen sich auf 4,06 Milliarden Euro.

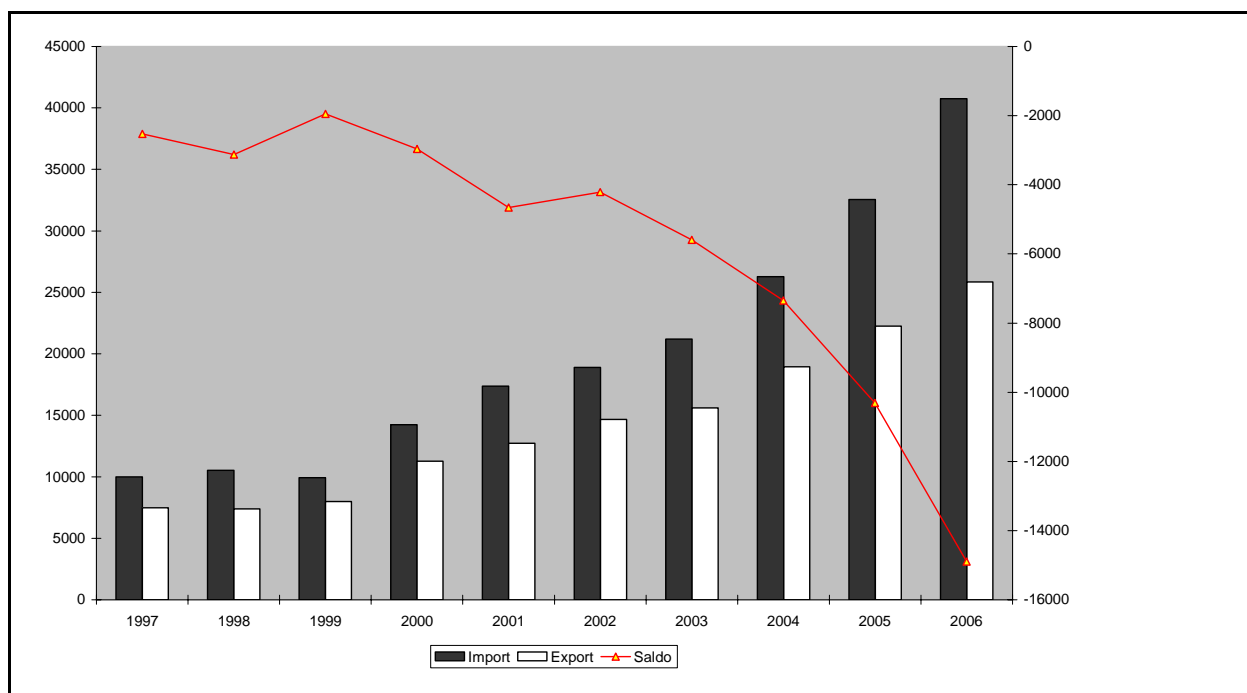
⁵³ Der im Vergleich geringe EU-Anteil der Importe zu den Exporten kann durch den relativ großen Import-Anteil Russlands erklärt werden.

Außenhandelsbilanz

Abbildung 13 stellt die Entwicklung des Außenhandelsbilanzsaldos dar. In den letzten zehn Jahren hat sich Handelsbilanzdefizit kontinuierlich vergrößert und beläuft sich heute auf etwa 15 Milliarden Euro. Dieser Rekordwert fällt ca.4,6 Milliarden Euro höher aus als 2005.⁵⁴

Ohne die Überweisungen der im Ausland arbeitenden Rumänen (4,8 Mrd. Euro) wäre die Leistungsbilanz noch schlechter ausgefallen. Am Bruttoinlandsprodukt (BIP) gemessen ist das Leistungsbilanzdefizit Rumäniens mit 10,3% allerdings vertretbar. Die Exporte Rumäniens stiegen 2006 um 16,2% und damit etwas langsamer als ein Jahr zuvor (2005: 17,5%), während sich der Wachstumsrhythmus der Importe mit 25,1% erneut beschleunigte (2005: 23,9%). Grund für die florierenden Importe der letzten Jahre bleibt der rasant steigende Binnenkonsum, den die eher wettbewerbschwache rumänische Industrie weder mengen- noch qualitätsmäßig decken kann. Auch die Energieabhängigkeit Rumäniens trägt vermutlich zu den steigenden Importzahlen bei. Durch steigende Energiekosten verschlechtert sich das Bilanzsaldo automatisch.

Abbildung 13: Handelsbilanzsaldo Rumänien 1997-2006, in Mio. Euro



Quelle: Institut für Statistik und Wirtschaftswissenschaften Rumänien, Romanian Statistical Yearbook, abrufbar unter: www.insse.ro

Graphik: eigene

⁵⁴ Handelsblatt, April 2007.

2.4 Ausländische Direktinvestitionen

Viele papers versuchen darzulegen, wie wichtig FDIs (**F**oreign **D**irect **I**nvestments = ausländische Direktinvestitionen) für die Entwicklung eines Landes sein können⁵⁵, laut Birsan u.a. (2003:66) besonders im Privatisierungsprozess: „In most of CEECs, FDI have played an important role in the privatisation of the state sector and, consequently, in promoting the market economy.“ Neben dem direkten Transfer von Investitionsmitteln kann eine permanente Übertragung von Fertigungs-Know-How und Management Expertise zwischen Ursprungs- und Zielland stattfinden. Für die ehemals kommunistischen Staaten gilt das Wissen um Produktions- und Managementtechniken als sehr wichtig für eine erfolgreiche „Aufholjagd“⁵⁶. Außerdem werden positive Folgen wie expandierende Produktionskapazitäten, Effizienzsteigerungen und auch der Rückgang von Arbeitslosigkeit genannt. Hier sei betont, dass ausländische Direktinvestitionen nicht automatisch und per se positive Auswirkungen auf das Zielland haben. Sind die Investoren lediglich an der Ausnutzung kurzfristiger Lohnkostenvorteile oder am Erwerb günstiger Grundstücke interessiert, finden die oben genannten „spill-over“ - Effekte nicht statt. Des Weiteren ist auf die Gefahr der Abhängigkeit von ausländischem Kapital hinzuweisen. Unter den so näher zu bestimmenden Umständen gelten ausländische Beteiligungen als einer der wichtigsten Wege zur Übertragung von Managementwissen in das jeweilige Zielland (Child/Czeglédy 1996). In dieser Perspektive kann der dann innerorganisatorisch ermöglichte Wissenstransfer auch als funktionales Äquivalent zum Einsatz von externer Beratung angesehen werden (Schneider/Faust 2008). Andererseits stellen Direktinvestitionen und die damit verbundenen Kontrollrechte im Zielland auch einen wichtigen Anknüpfungspunkt für internationale Beratungsunternehmen dar. Wie die Forschung zur Internationalisierung von Beratungsunternehmen gezeigt hat, spielt die „follow-your-customer“ Strategie eine gewichtige Rolle beim Markteintritt in neue Länder, darunter auch in MOE (vgl. Birkner et al. 2007, i.E.). Für überwiegend national verankerte Beratungsunternehmen bezieht sich dies auf Klienten des Heimatlandes, die in der Zielregion Tochterunternehmen gründen oder sich an lokalen Unternehmen beteiligen. Schon international operierenden Beratungsunternehmen eröffnen sich vielfältige Anknüpfungsmöglichkeiten zur Ausdehnung ihrer

⁵⁵ Für detaillierte Informationen bzgl. der Theorien und empirischen Beobachtungen sind die Papers auf: www.rru.worldbank.org zu empfehlen, besonders: Lensink / Morrissey: Foreign Direct Investment – Flows, Volatility and Growth, Nottingham, 2001; und Kumar / Prakash: Foreign Direct Investment, Externalities and Economic Growth in Developing Countries, New Delhi, 2002

⁵⁶ Tholen / Hemmer(2005): „catch-up“ S.26.

Geschäftsbeziehungen, da sie auf Verbindungen zu Klienten aus verschiedenen Herkunftsländern, die sich im jeweiligen Zielland engagieren, zurückgreifen können.

Dieses deutlich gemacht, soll im Folgenden der Stellenwert ausländischer Direktinvestitionen für Rumänien dargestellt werden. Zuerst soll die Entwicklung, Ausmaß (im Vergleich zu anderen MOELs) und Verteilung der FDIs gezeigt werden. Im letzten Abschnitt werden die FDI-Herkunftsländer identifiziert und einige „Major Deals“ vorgestellt.

2.4.1 FDI-Entwicklung

Abbildung 14 zeigt den FDI- Zustrom nach Rumänien in den letzten Jahren. Deutlich wird, dass der Zufluss ausländischer Direktinvestitionen bis 2003 sehr bescheiden war; gerade im Vergleich mit anderen Transformationsländern Zentral- und Osteuropas. Tschechien z.B. konnte bereits Mitte der 90er Jahre einen starken Zuwachs an FDI erzielen, schon 1998 wurde die 4 Mrd. Euro – Marke erreicht.⁵⁷ In Rumänien ist der Anstieg von FDI erst ca.5 Jahre später zu verzeichnen. Doch bereits 2004 zog Rumänien allein doppelt so viel FDI an als die Länder des Westlichen Balkans (Mazedonien, Bosnien und Herzegowina, Albanien, Kroatien und Serbien) zusammen.⁵⁸

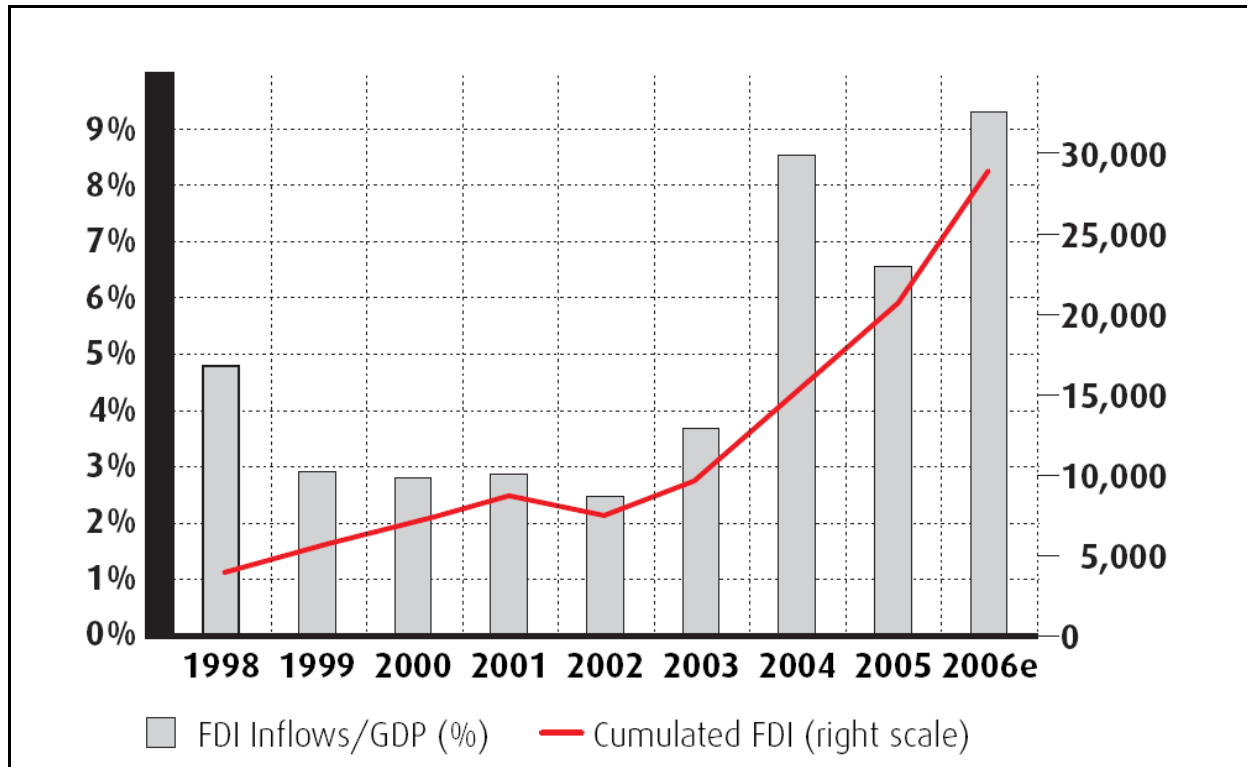
Erklärt werden kann die FDI- Entwicklung insbesondere mit der Privatisierung staatlicher Unternehmen im Transformationsprozess. Schon bis 1999 wurden 49% der ausländischen Direktinvestitionen mit Privatisierungen verknüpft.⁵⁹ Im Jahr 2004 führten die Fortschritte bei der Privatisierung von Staatsunternehmen, wie der Ölgesellschaft Petrom, der Energieversorger Electrica Dobrogea und Electrica Banat sowie der Gasunternehmen Distrigaz Sud und Distrigaz Nord bereits zu Rekord- FDI- Zuströmen von rund 5 Mrd. Euro. (Allein der Verkauf von Petrom an die österreichische OVM bescherte rumänischen Staat Privatisierungserlöse von rund 1,5 Mrd. Euro!) Auch der Rekord (fast das Doppelte des Vorjahresniveaus) von 2006 (9,1 Mrd. Euro) ist zum Teil das Resultat von Privatisierungen. Die Übernahme der größten rumänischen Bank Banca Comerciala Romana (BCR) durch die Erste Bank (Österreich) war bisher die mit Abstand größte Direktinvestition in Rumänien (Kaufpreis: 3,75 Mrd. Euro).

⁵⁷ Siehe Länderdossier Tschechien, abrufbar unter: www.obie-beratungsforschung.de

⁵⁸ Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, abrufbar unter: www.wiiw.ac.at

⁵⁹ Baga (2005):S.66.

Abbildung 14: FDI-Entwicklung Rumänien 1998-2006 (in Mio)



Quelle und Graphik: Bank Austria „Xplizit“

Aber auch neue Investitionsprojekte in Finanzdienstleistungen, Handel und Immobilien tragen natürlich zu der positiven Entwicklung bei. Die zunehmende Einbindung Rumäniens in Wirtschaftsgruppen und – Organisationen⁶⁰ festigt(e) Rumäniens Volkswirtschaft. Besonders die EU-Mitgliedschaft bedeutet einen Stabilitätsanker für Investoren, die durch verbesserte Geschäftsbedingungen und den stark steigenden Konsum angezogen werden. Bereits 2004 erkennt man einen rasanten Anstieg ausländischer Direktinvestitionen. Das hängt insbesondere mit der antizipierten Unterzeichnung des Beitrittsvertrages am 25. April 2005 zusammen (institutionalisierte Risikoreduzierung), aber auch mit einer investorenfreundlichen Wirtschaftspolitik (zu nennen ist die Steuerreform 2005, die die „Flat Tax“ von 16% eingeführt hat).⁶¹

⁶⁰ Zu nennen sind die Mitgliedschaften in CEFTA, WTO, Weltbank, NATO, GATT

⁶¹ Das Paper von Clausing und Dorobantu (2005) zeigt den empirischen positiven Zusammenhang zwischen EU-Kandidatur und FDI-Zustrom.

Exkurs Korruption in Rumänien

Korruption (lat. corrumpere = verderben, zerbrechen, entstellen, bestechen) hat viele Gesichter: Begriffe wie Bestechung, Veruntreuung, Betrug, Erpressung, Vetternwirtschaft, Lobbying, Besenkung werden in größerem oder geringerem Maße mit Korruption in Verbindung gebracht. Eine eindeutige **Definition** von Korruption ist sehr schwierig. Auch die Vereinten Nationen haben in ihrer UN-Konvention von 2003⁶² auf eine Definition verzichtet. In der Präambel wird lediglich auf das Ausmaß von Korruption und die Notwendigkeit diese zu kontrollieren, hingewiesen : „Corruption is no longer a local matter but a transnational phenomenon that affects all societies and economies, making international cooperation to prevent and control it essential.“ Transparency International (TI, NGO zur Bekämpfung von Korruption weltweit) definiert Korruption als Missbrauch von anvertrauter Macht zum privaten Vorteil: „Corruption is operationally defined as the misuse of entrusted power for private gain.“⁶³ Es liegt in der Natur der Sache, dass es zum **Ausmaß** der Korruption in verschiedenen Ländern keine „hard facts“ gibt. Dennoch erstellt TI seit 1995 jährlich einen Internationalen Korruptions-Index (**Corruption Perception Index, CPI**)⁶⁴, der Vergleiche zwischen Ländern möglich macht. Der CPI gibt dabei die **Wahrnehmung** von Korruption an. Er listet Länder nach dem Grad auf, in dem dort Korruption bei Amtsträgern und Politikern wahrgenommen wird. Es ist ein zusammengesetzter Index, der sich auf verschiedene Umfragen und Untersuchungen durch mehr als zehn unabhängige Institutionen stützt. Es werden Geschäftsleute sowie Länderanalysten befragt und Umfragen mit Experten im In- und Ausland miteinbezogen. Der Index geht von 0 bis 10, wobei 10 das bestmögliche Ergebnis ist (geringste Korruption). Ergebnisse 2008:

- Rang 1 teilen sich Dänemark, Neuseeland und Schweden mit einem CPI von 9,3.
- Rang 14 Deutschland (CPI 7,9)
- Rang 18 USA (CPI 7,3)
- Rang 45 Tschechien (CPI 5,2)
- Rang 47 Ungarn (CPI 5,1)
- Rang 58 Polen (CPI 4,6)
- Rang 62 Kroatien (CPI 4,4)
- **Rang 70 Rumänien (CPI 3,8)**
- Rang 72 Bulgarien (CPI 3,6)
- Rang 134 Ukraine (CPI 2,5)

⁶² Original-Text verfügbar unter: www.unodc.org/pdf/crime/convention_corruption/signing/Convention-e.pdf

⁶³ www.transparency.org (FAQ)

⁶⁴ Rankings abrufbar unter: <http://www.transparency.de/Tabellarisches-Ranking.1084.0.html>

- Rang 180 Somalia (CPI 1,0)

Sichtbar wird, dass Rumänien ein relativ hohes Level an Korruption aufweist. Unter den EU-Ländern hat Rumänien, mit Ausnahme Bulgariens, den höchsten CPI. Allerdings ist er nicht gravierend viel höher als die seiner Nachbarländer in Osteuropa. Einige osteuropäische Länder weisen einen deutlich niedrigeren Wert als Rumänien auf – allerdings gibt es zahlreiche Länder, deren CPI deutlich unter dem Rumäniens liegt: Mazedonien (3,6), Serbien, Montenegro und Albanien (3,4), Bosnien und Herzegowina (3,2), Moldawien (2,9), Weißrussland (2,0), Usbekistan (1,8). Ohne Zweifel ist Rumäniens Wert nicht zufriedenstellend; allerdings bleibt festzuhalten, dass das Image Rumäniens schlechter zu sein scheint als seine Realität. Die Tendenz Rumäniens ist jedenfalls positiv: bis 2005 wurde ein CPI von 2,5 bis 3,0 erstellt, 2006 eine Verbesserung auf einen CPI von 3,1; 2007 auf 3,7. Im Jahr 2008 wurde der Wert 3,8 erreicht. Man könnte interpretieren, die durchgesetzten und von der EU forcierten Anti-Korruptionsreformen zeigten deutliche Erfolge. Das bestätigt auch die Europäische Kommission in ihrem Memo vom Juni 2007 zu den Ergebnissen des Fortschrittsberichts über Rumänien im Rahmen des Kooperations- und Kontrollverfahrens⁶⁵: „Rumänien hat bei der Erfüllung der Vorgaben (...) Fortschritte (...) erzielt.“ Die Kommission erinnert ebenso an den Fakt, dass Korruptionsbekämpfung eines „langfristigen politischen Engagements“ bedarf. Trotzdem wird der Druck auf Rumänien nicht abschwächen. Sollten wichtige Zielvorgaben nicht zufriedenstellend erreicht werden, werden angedrohte Sanktionen zur Realität.

Die **Folgen hoher Korruption** fallen vielfältig aus: Es können negative Rückschlüsse auf die Qualität des Bildungs- und Gesundheitssystems, die Produktivität, Umweltverschmutzung, Inflation, Verteilung von Einkommen und Vermögen und auf das subjektive Glücksempfinden von Privatpersonen getroffen werden. Auch zum Verhältnis von Korruption und FDI lassen einige Studien und die Wirtschaftstheorie den Schluss zu, dass ein negativer Zusammenhang besteht. Je höher das Ausmaß der Korruption in einem Land, desto niedriger sind die Direktinvestitionen, die ins Land fließen. Ausländische Investoren lassen sich von der Korruption abschrecken; investieren stattdessen in einem Land, in dem Bestechung und Informalität weniger alltäglich ist.

⁶⁵ Komplettes Memo abrufbar unter: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/07/261>

Für 2007 wird ein Rückgang ausländischer Direktinvestitionen prognostiziert (Schätzungen variieren zwischen 7 bis 8 Mrd. Euro).⁶⁶ Schon im ersten Quartal 2007 gingen die ausländischen Zuflüsse um etwa ein Drittel zurück. Da der Abschluss des Privatisierungsprozesses näher rückt, werden privatisierungsbezogene, „lumpy“ Direktinvestitionen abflauen und im Gegenzug mehr privatisierungsunabhängige und kleiner dimensionierte Investitionen⁶⁷ erwartet. Es wird also immer mehr die Herausforderung Rumäniens sein, Investoren anzuziehen, auch wenn die „crown jewels“⁶⁸ bereits verkauft sind. Insgesamt wird Rumänien eine weiterhin dynamische und positive Investitionskonjunktur für die nächsten Jahre vorhergesagt⁶⁹, die ab 2008 zusätzlich durch die dann anlaufenden Nachbeitrittshilfen aus den Strukturfonds der EU abgesichert wird. Insgesamt stehen in Brüssel für Rumänien bis zum Jahr 2013 rund 30 Mrd. Euro bereit⁷⁰, davon über 7 Mrd. Euro zur Entwicklung der Landwirtschaft.

Betrachtet man den **Beitrag der ausländischen Direktinvestitionen am Wirtschaftswachstum** eines Landes, wird die Bedeutung dieser FDI deutlich. In Osteuropa liegt der Wachstumsbeitrag (Schätzung nach dem Pooled Mean Group Verfahren) mehrheitlich zwischen 1,5 und 3 Prozentpunkten⁷¹; d.h. dass die ausländischen Direktinvestitionen allein ein Wirtschaftswachstum in dieser Höhe verursachen. Rumänien ist positiver Ausreißer: hier gehen 6.6 % des Wirtschaftswachstums auf FDIs zurück. Das exponentielle Wachstum der FDIs⁷² und die schnelle Absorptionsfähigkeit Rumäniens erklären dies. Es wird also deutlich, wieso man – gerade in Bezug auf Rumänien – vom „Wachstumsmotor“ FDI spricht.

Trotz des Erfolges der letzten Jahre hinsichtlich Höhe und Konstanz der FDI, ist die „**Ausbeute**“ **Rumäniens** als gering einzuschätzen – sei es im Vergleich mit anderen südosteuropäischen Ländern oder in Bezug auf Wirtschaftsleistung bzw. Bevölkerungszahl. Als flächen- und bevölkerungsbezogen zweitgrößtes Land in Zentral- und Osteuropa (nach Polen) kann Rumänien nicht einmal 10% der gesamten nach Zentral- und Osteuropa geflossenen FDI für sich verbuchen. Mit einem FDI-Bestand in Höhe von knapp 25% des BIP nahm Rumänien 2004 im zentral- und osteuropäischen Vergleich den vorletzten Platz vor Slowenien ein. Wie in Abbildung 14 zu erkennen, ist der FDI-Bestand Rumäniens als Anteil des BIPs im Zeitraum von 6 Jahren gewachsen – dennoch ist die Performance anderer Länder (besonders südosteuropäische) deutlich besser.⁷³

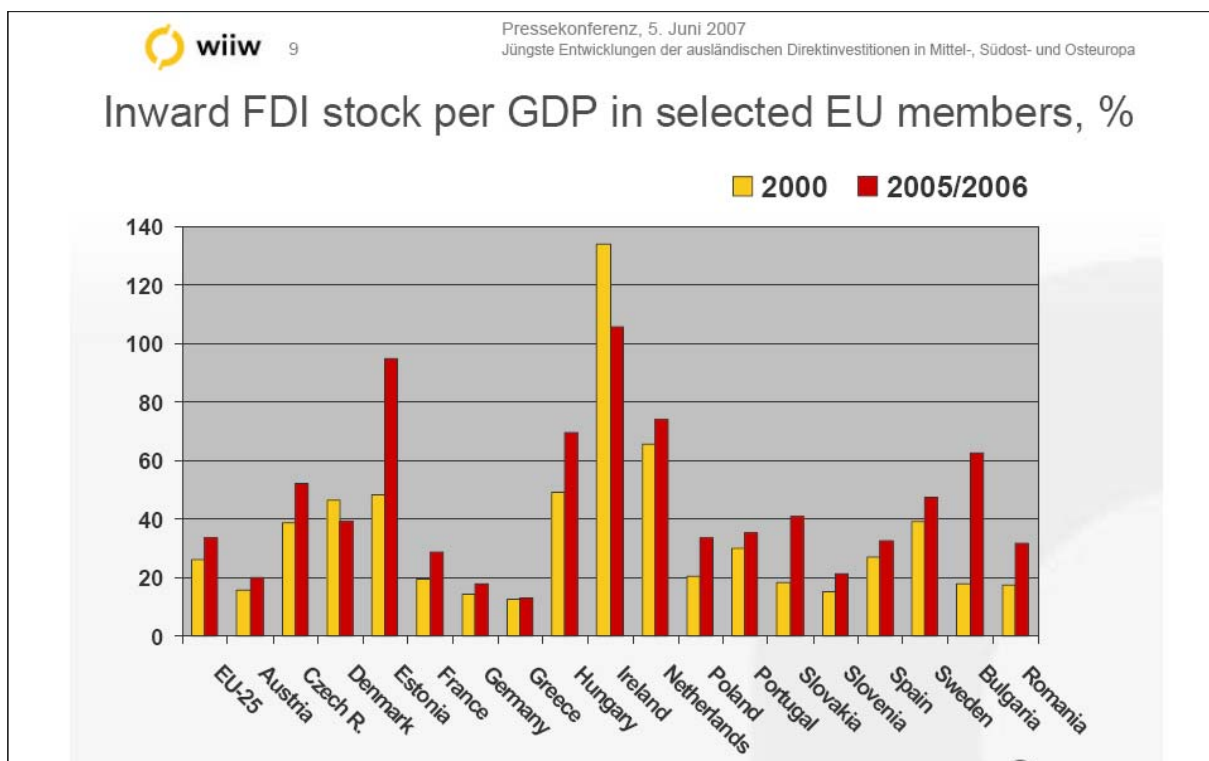
Der World Investment Report zeigt – in Übereinstimmung mit dem Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, dass Rumänien im Jahr 2006 einen prozentualen FDI-

⁶⁶ bfai, Wirtschaftstrends kompakt, abrufbar unter: www.bfai.de

Bestand von 33,6% aufweist, der Durchschnitt in Südosteuropa liegt bei 42,2%, wobei Bulgarien mit 65,8% und Ungarn mit 73% absolute Ausreißer sind.⁷⁴ In Ländern, in denen Kapitalarmut herrscht, kommt den ausländischen Investitionen eine wichtigere Rolle zu als in Ländern mit durchschnittlicher Kapitalausstattung. Diese Tatsache erklärt auch das relativ hohe Wirtschaftswachstums beispielsweise Polens, Sloweniens oder Deutschlands bei niedrigerem Niveau getätigter Auslandsinvestitionen.⁷⁵

Mit 930 Euro FDI-Bestand pro Kopf (Stand 2005) ist Rumänien sogar Schlusslicht in Zentral- und Osteuropa (siehe Abbildung 15). Zum besseren Vergleich werden auch südosteuropäische Länder gezeigt, die im statistischen Sinne der Vereinten Nationen nicht zu den zentral- und osteuropäischen Ländern gehören, Rumänien aber vom letzten Platz „verdrängen“.

Abbildung 15: FDI als Anteil des BIP (In %) Vergleich 2000 und 2005/06



Quelle und Graphik: Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, abrufbar unter: www.wiiv.ac.at

⁶⁷ Transfer von Kapital zur Gründung von Unternehmen im Ausland

⁶⁸ Falcetti / Sanfey / Taci (2003): S.13.

⁶⁹ Bfai, Wirtschaftstrends kompakt, abrufbar unter: www.bfai.de

⁷⁰ Den gleichen Betrag will Rumänien selbst zusätzlich als Eigenbeitrag aufbringen.

⁷¹ DB Research, EU-Monitor Nr.26, S.14-20: Direktinvestitionen – Wachstumsmotor in Mittel- und Osteuropa

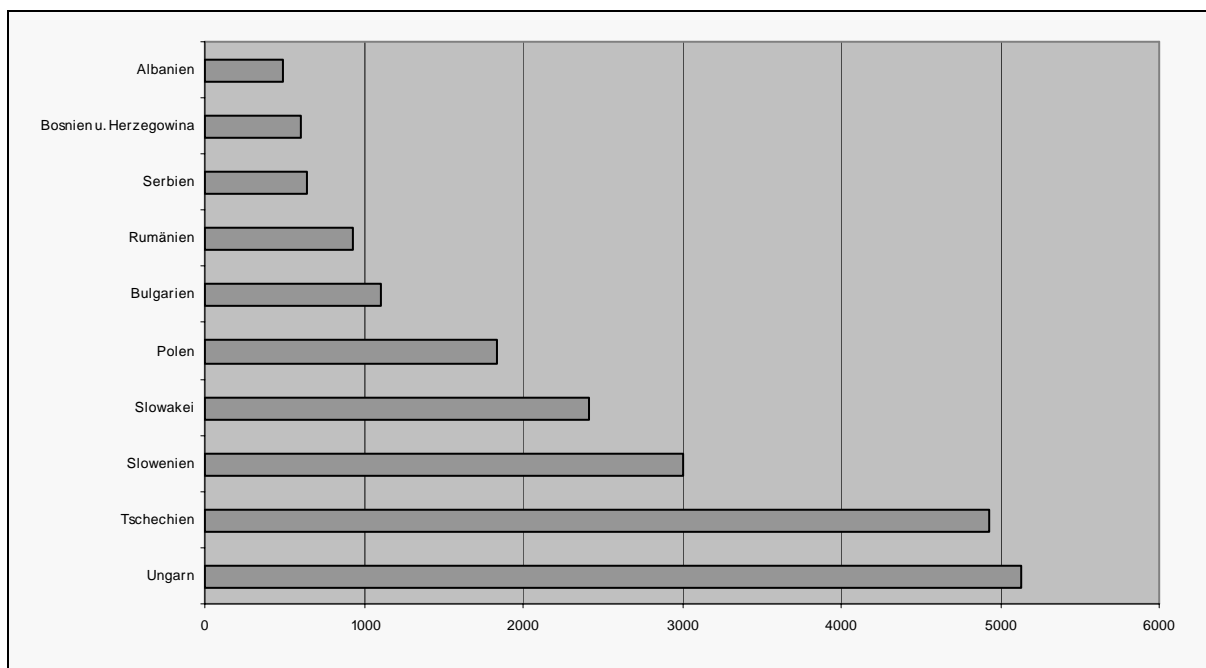
⁷² Im Schnitt sind die Bestände der FDI doppelt so schnell gewachsen wie in Tschechien, Slowakei oder Slowenien.

⁷³ Unterstellt ist hierbei die Annahme, dass FDIs positive Auswirkungen auf das Zielland haben.

⁷⁴ UNCTAD, WIR 2007, abrufbar unter: www.unctad.org

⁷⁵ Baga (2005), S.64.

Abbildung 16: FDI-Bestand pro Kopf (Stand 2005), in Euro

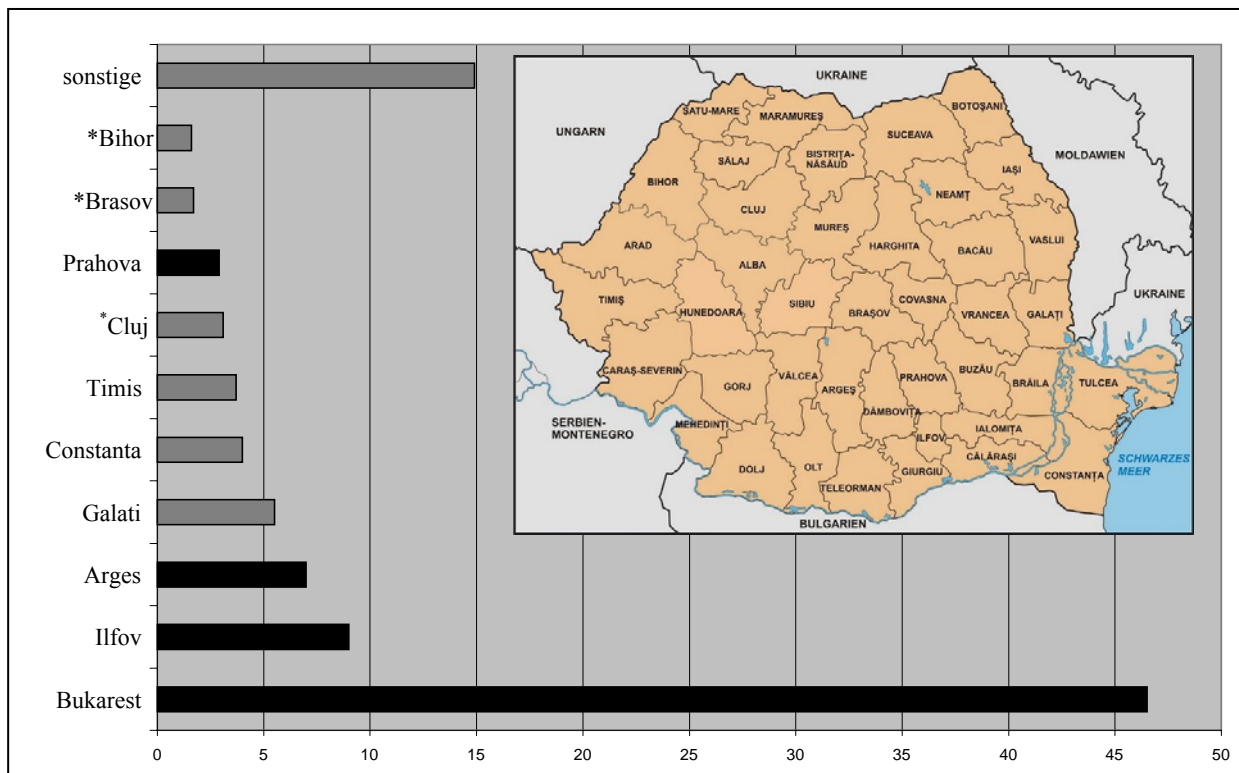


Quelle: Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, abrufbar unter: www.wiiw.ac.at
Graphik: eigene

2.4.2 regionale Verteilung der FDI

Hinsichtlich der regionalen Verteilung der Direktinvestitionen fällt auf, dass in dem gesamten Gebiet (entspricht in etwa der Größe Großbritanniens) die Hauptstadt Bukarest die bedeutendste Zielregion Rumäniens darstellt, mit nahezu der Hälfte aller seit Beginn des Transformationsprozesses in Rumänien getätigten Direktinvestitionen. Aus den insgesamt 41 rumänischen Bezirken (zuzüglich dem Munizipium Bukarest) sind nach Bukarest hauptstadtnahe zentralrumänische Kreise wie Arges, Ilfov und Prahova für ausländische Investoren interessant (Abbildung 17).

Abbildung 17: regionale Verteilung ausländischer Direktinvestitionen (Bestand 91-2004)



Schwarze Balken: hauptstadtnahe zentralrumänische Bezirke

* siebenbürgische Städte

Quelle: Investitionsleitfaden Rumänien, 2.Aufl.2006, abrufbar unter: www.economicresearch.ba-ca.com

Grafik: eigene

Deutsche Unternehmer bemühen sich außerdem neben Bukarest und den siebenbürgischen Städten (in denen es deutsche Schulen und Hochschulen gibt) auch andere Regionen zu erobern. Vornehmlich natürlich dort, wo Universitäten und Fachhochschulen qualifizierte Absolventen für die wichtigsten Branchen zur Verfügung stellen.

2.4.3 Die FDI-Herkunftsländer

Die wichtigsten Investorenländer sind in Abbildung 18 zusammengefasst.

Abbildung 18 : Top Ten- Investorenländer (Stand: 2006)

Herkunftsland	Gezeichnetes Kapital (in Mio. Euro)	Anteil in %*	Anzahl der registrier- ten Unternehmen
Niederlande	3.223	10,43	2.688
Österreich	1.980	6,41	4.192
Frankreich	1.572	5,09	4.691
Deutschland	1.567	5,07	14.214
Italien	851	2,75	21.519
USA	722	2,34	4.919
Großbritannien	678	2,19	2.708
Zypern	606	1,97	2.209
Niederländ. Antillen	559	1,81	12
Griechenland	552	1,79	3.608
Top 10 gesamt*	12310	39,85	

Quelle: AHK , Grafik: eigene

* = eigene Berechnung: Grundmenge: Für den Zeitraum 1991-2006 wurden rd. 30,89 Mrd. Euro in Rumänien investiert.

Die deutschen Direktinvestitionen beliefen sich für den Zeitraum 1991 bis Ende Juli 2007 auf 1,57 Mrd. Euro, was ca. 5 % des gesamten ausländischen Investitionskapitals entspricht. Bei den Investitionen in Rumänien nimmt Deutschland somit den vierten Rang hinter den Niederlanden, Österreich und Frankreich ein.

Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine Reihe deutscher Unternehmen ihre Investitionen aus konzernrechtlichen Gründen über ihre Tochterunternehmen in anderen Staaten tätigt, die somit in den rumänischen Statistiken nicht als deutsche Investitionen ausgewiesen sind. Das deutsche Engagement in Rumänien wird zahlenmäßig also unterschätzt. Ende Juli 2007 betrug die Zahl der in Rumänien registrierten Firmen mit deutscher Beteiligung 15.024 (10,6%). Die Struktur der deutschen Investitionen ist überwiegend kleingewerblich geprägt. Über 90% belaufen sich auf weniger als 40.000 Euro.⁷⁶ Pointiert heißt das also, dass Deutschland viele kleine Investitionen tätigt, die Niederlande und Österreich dagegen einzelne große Projekte haben. Diese Einschätzung bestätigt auch die Zahl der in Rumänien ansässigen Unternehmen (rechte Spalte)

⁷⁶ Larive Romania, S.38.

Bevorzugte Branchen deutscher Investoren sind: Energie, Elektrotechnik, Maschinenbau und Informatik, die Autozulieferindustrie, die Lebensmittelproduktion sowie der Großhandel und die Dienstleistungen⁷⁷. Dabei gewann das Engagement deutscher Investoren in den letzten Jahren eine neue Qualität und ging von der Lohnveredlung hin zu technologisch hochwertiger Produktion.⁷⁸ Insgesamt ist zu beobachten, dass sich Rumänien weg von Niedriglohnbranchen und hin zu technisch anspruchsvolleren Bereichen entwickelt.⁷⁹ In den traditionell dominierenden Industriezweigen Maschinenbau, Metallurgie, Chemie, Ölindustrie und Petrochemie vollzieht sich seit einigen Jahren ein Strukturwandel. Der hinsichtlich der Zahl der Beschäftigten (350.000) bedeutendste Sektor der Textil- und Bekleidungsindustrie, der rund ein Viertel der rumänischen Exporte generiert, ist angesichts zunehmender Konkurrenz auf den internationalen Märkten (China, Indien) dabei, sich aus dem Billiglohnsegment zu lösen und in anspruchsvollere Segmente bzw. Wertschöpfungsstufen vorzudringen. Dies wird voraussichtlich aber mit einem Bedeutungsverlust der Branche im Hinblick auf Beschäftigung und Exportbeitrag einhergehen (vgl. Faust u.a. 2004b; Faust 2005).

Im Bereich des Maschinenbaus sind die Bereiche Ausrüstungen und Anlagen, Schiffsbau und Kraftfahrzeuge wettbewerbsfähig und zukunftssträftig. Vor allem die Kfz- und Kfz-Zulieferindustrie gilt inzwischen als Schwerpunkt für die Entwicklung der modernen Industrielandschaft. Besonders erfolgreich entwickelt sich aufgrund der Verfügbarkeit hochqualifizierter rumänischer Fachkräfte der Bereich IT-Technologien und Software.⁸⁰ Einen regelrechten Boom verzeichnen Bau- und Baustoffindustrie, deren Wachstumsraten weit über dem allgemeinen Wirtschaftswachstum liegen. Für die Jahre 2006 bis 2010 wird in der Baubranche ein Wachstum von jährlich 10-12% erwartet⁸¹. Zunehmend wächst die Bedeutung Rumäniens als Standort für Kfz-Zulieferer. Besonders dynamisch dürften sich insbesondere die Bereiche Umweltsektor (Beseitigung von Altlasten), Technologiesektor, vor allem die IT - Branche, Telekommunikation und der Energiebereich entwickeln.

⁷⁷ AHK Rumänien

⁷⁸ AHK Rumänien; Faust / Voskamp / Wittke (2004a)

⁷⁹ Handelsblatt: „Rumänien –niedrige Löhne, strenge Auflagen“, abrufbar unter www.handelsblatt.com

⁸⁰ Diese für westliche Beobachter unerwartete Entwicklung hat mit Besonderheiten des rumänischen Weges innerhalb des staatssozialistischen Blocks zu tun. Nachdem sich Ceaușescu vom Einmarsch der Warschauer-Pakt-Staaten in der damaligen Tschechoslowakei distanziert hatte, gewährte der Westen der rumänischen Regierung Kredite und Technologie-Lizenzen, darunter auch im Bereich der Computertechnologie. Dies ermöglichte Rumänien den Aufbau einer eigenen Computerindustrie außerhalb der COMECON Arbeitsteilung und ging mit dem Aufbau von Ausbildungsstätten einher.

⁸¹ Auswärtiges Amt BRD

Abbildung 19: Major Deals, Largest Investors in the Romanian economy / Dez. 2005

No	Investor	Foreign Investor	Country of Origin	Activities
1	Petrom SA	OMV Aktiengesellschaft	Austria	Oil Processing
2	Automobile Dacia SA	Renault	France	Automotive
3	Mittal Steel Galati SA	Mittal Steel Holding	Netherlands Antilles	Steel Production
4	Forte Busi-ness Services	Siemens Business Services GmbH	Austria	IT
5	A&D Pharma Holdings	Sograno B.V.	Netherlands	Pharmaceuticals
6	Rompetrol Rafinare SA	Rompetrol Group	Netherlands	Oil Processing
7	Telemobil SA	Inquam (Romania) SA	British Virgin Islands	Telecommunication
8	Cosmote Romanian Telecommunications SA	Cosmote Mobile Telecommunications SA	Greece	Telecommunication
9	Mobifon SA	Mobifon Holdings B.V.	Netherlands	Telecommunication
10	Hiproma SA	Bearbull SAS	France	Retail trade
11	Mol Ro Comert SA	Mol Oil and Gas Public Limited Company	Hungary	Gasoline distribution
12	Kaufland Romania SCS	SC Kaufland Rumänien Warenhandel GmbH	Germany	Retailing
13	Raiffeisen Bank SA	Raiffeisen Interna- tional Bank Holding AG	Austria	Banking Service
14	Mechel Campia Turzii SA	Mechel Trading AG	Switzerland	Methalurgy
15	Colgate-Palmolive SRL	Colgate-Palmolive INC	USA	Personal Care Products

Quelle: oslo.mae.ro/upload/docs/13234

III. Unternehmensberatung in Rumänien

Ziel dieses Abschnitts ist, den rumänischen Beratungsmarkt darzustellen. Zuerst werden mit Hilfe des FEACO-Berichts⁸² die Makrodaten analysiert. Die Entwicklung und Struktur des Beratungsmarktes werden aufgezeigt.

Im zweiten Teil soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit der rumänische Markt bereits „durchdrungen“ ist: Welche westlichen Beratungsunternehmen sind mit Niederlassungen vor Ort? Welche Arten von Aktivitäten werden darüber hinaus vom Ausland aus mit Rumänienbezug erbracht? Gibt es rumänische Beratungsunternehmen, die als Wettbewerber oder gegebenenfalls auch als Kooperationspartner für internationale Beratungsunternehmen aus Deutschland in Betracht kommen? Hierbei kann weder auf Forschungsliteratur noch auf existierende Datensammlungen zurück gegriffen werden. Die vorläufigen Erkenntnisse stammen vielmehr aus eigenen Internetrecherchen und Interviews, deren systematische Auswertung in Folgepublikationen nachgereicht wird.

1. Der rumänische Beratungsmarkt

Laut FEACO sind in Rumänien 640 Beratungsunternehmen mit insgesamt 6.500 Mitarbeitern tätig. Die Mehrzahl dieser sind kleine Unternehmen (89%). Im Vergleich zu den letzten Jahren (Im Jahr 2002 beispielsweise lag die Wachstumsrate Rumäniens bei 7%⁸³) und zu anderen Ländern (Polen 8,3%, Tschechien 4,3%, Deutschland 11,4% in 2006) wächst der rumänische Markt deutlich (30%). Für das nächste Jahr werden für Rumänien Wachstumsraten von 40% prognostiziert.

Der gesamteuropäische Beratungsmarkt (85.000 Beratungsunternehmen) erwirtschaftete 2006 laut FEACO 74 Milliarden Euro, was einer erstmals⁸⁴ zweistelligen Wachstumsrate von 10,7% entspricht. Seit 1996 hat sich der Umsatz des europäischen Beratungsmarktes mehr als vervierfacht (446%).

⁸² FEACO (Hrsg.) (2007): Survey of the European Consultancy Market 2006-2007; www.feaco.org.

⁸³ FEACO (Hrsg.) (2002)

⁸⁴ Im letzten FEACO Survey 2005/2006 wurde ein Wachstum von 14% veröffentlicht. Laut Bericht 2006/2007 muss ein großer Teil dieser Prozente jedoch einer vorgenommenen Umdefinierung innerhalb der FEACO-Methoden zugeschrieben werden. Details FEACO 2006/2007, S.6.

Abbildung 20: Kennzahlen zum rumänischen Beratungsmarkt

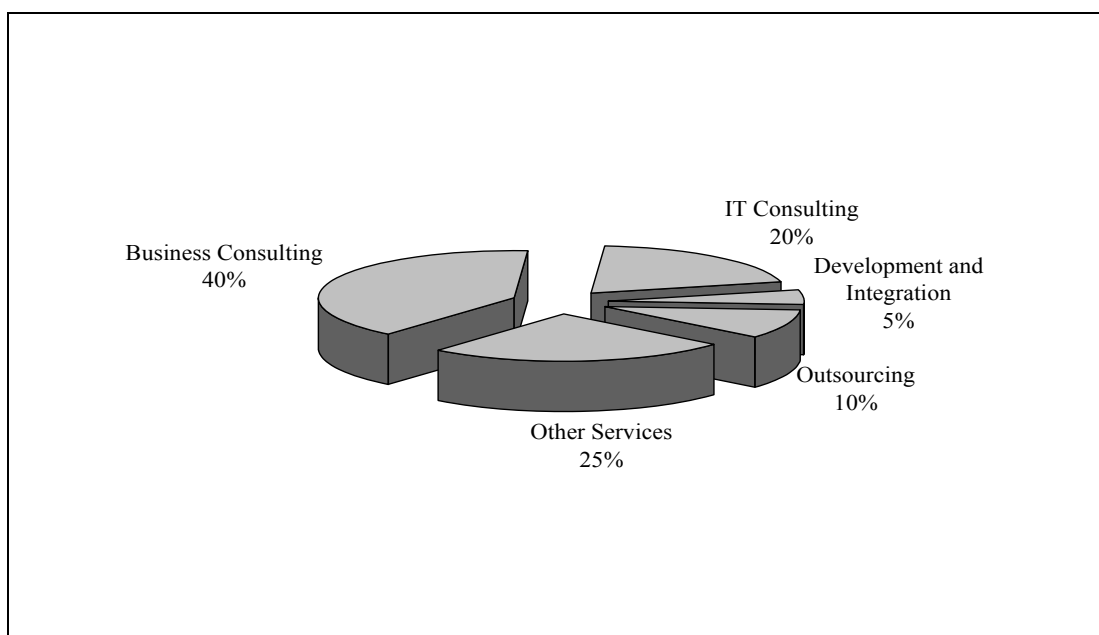
Kennzahlen 2006/2007			
Total Turnover of MC firms (million €)	260	MC firms (number)	640
Share of total MC Market in Europe	0,4%	Small	570
Total Consulting turnover (million €)	156	Medium and large	70
Share of total consulting Market in Europe	0,4%	Total Staff	6.500
Total MC Firms Market Growth	30%	Turnover per employee (€)	40.000

Quelle: FEACO (2007), Tabelle: eigene

Die Wachstumsraten einzelner Länder unterscheiden sich sehr: Bis auf Portugal (-4,8%) zeigen alle ein positives Wachstum; allerdings zeigen die Werte eine große Spannweite: Österreich und Tschechien haben ein langsames Wachstum von unter 5%, die Mehrzahl aller Länder zeigt Wachstumsraten um den europäischen Durchschnitt, Slowenien, Dänemark und Rumänien sind die Länder mit den höchsten Raten (18%, 23% bzw. 30%).

Die beiden größten Märkte sind weiterhin Deutschland und UK mit 29,3% bzw. 27,6% des Gesamtumsatzes. Der osteuropäische Markt⁸⁵ erwirtschaftete im Jahr 2006 einen Anteil von 1,4 % des gesamt-europäischen Umsatzes, Rumänien allein mit 260 Millionen Euro 0,4% (siehe Abbildung 20).

Abbildung 21: Rumänischer Beratungsmarkt nach Dienstleistungssektoren (% Umsatz)



⁸⁵ Laut FEACO sind folgende Länder in dieser Kategorie enthalten: Slowenien, Bulgarien, Rumänien, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Polen, Estland, Lettland, Litauen.

Quelle: FEACO (2007), Graphik: eigene

Der umsatzstärkste Sektor im rumänischen Beratungsmarkt ist das Consulting (Business Consulting und IT Consulting), wobei das Business Consulting den größten Anteil am Gesamt-Beratungsumsatzes aufweist. 2007 wurden 156 Millionen Euro in diesem Sektor erwirtschaftet.

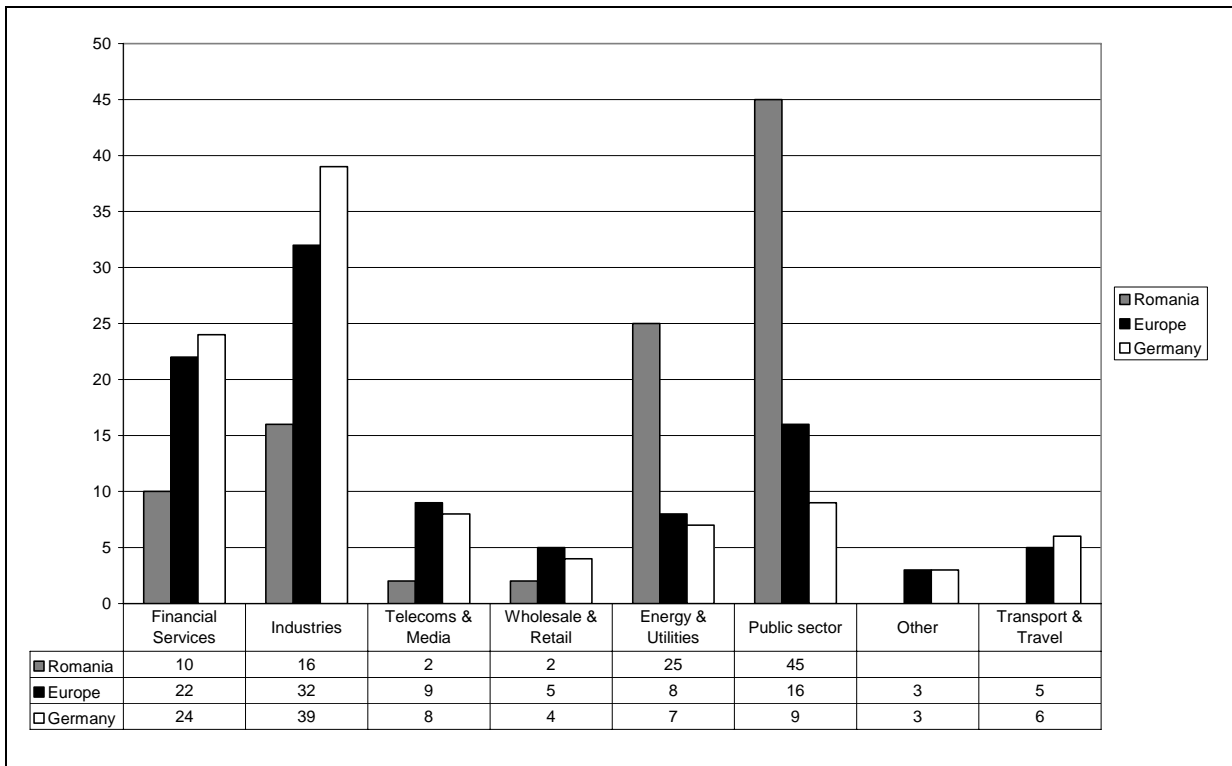
Der rumänische Beratungsmarkt ist dem gesamteuropäischen Beratungsmarkt hinsichtlich des Anteils der einzelnen Sektoren am Gesamtumsatz ähnlich: Auch hier ist das Consulting wichtigster Sektor (Business Consulting 40%, IT Consulting 16%), der nahezu 60% des Gesamtumsatzes beinhaltet. Die restlichen 40% des Gesamtumsatzes teilen sich allerdings anders auf die Sektoren auf als dies im rumänischen Markt der Fall ist: der Anteil der Other Services liegt im europäischen Beratungsmarkt deutlich niedriger (6%), die Anteile der Sektoren Outsourcing Services und Development and Systems Integration liegen dementsprechend höher (je 19%). Hieran zeigt sich, dass in Rumänien der Anteil an Beratung im engeren Sinne relativ gering ist (vgl. Schneider/Faust 2008) und die FEACO-Statistik andere unternehmensbezogene Dienstleistungen mit erfasst, darunter mit dem Outsourcing auch solche, die vor allem aufgrund von Lohnkostenvorteilen (Nearshoring) in Rumänien erbracht werden und somit keinen eigentlichen Rumänienbezug haben. Auch wegen des hohen Anteils der Restkategorie „Others“ ist die Statistik nicht sonderlich aufschlussreich. Hier wie in vielen sich neu etablierenden Märkten zeigt sich vermutlich das allgemeine Problem der unscharfen Definition der Kategorie Management- bzw. Unternehmensberatung besonders deutlich. Die Bezeichnung „Berater“ („Consulting“) folgt vielfach eher Selbstdarstellungsbedürfnissen und verdeckt, dass unter diesem Begriff oftmals Dienstleistungen erbracht werden, die besser zur Kategorie „Makler“ oder gar „Lobbyist“ zu rubrizieren wären (vgl. Faust 2006).

Das größte Kundensegment stellt der öffentliche Sektor (45%) in Rumänien; gefolgt von Energiewirtschaft (25%). Diese beiden Branchen machen in Rumänien 70% der Gesamtnachfrage aus. Im Vergleich dazu fällt der Anteil in Europa und Deutschland sehr viel geringer aus: im europäischen Markt fällt gerade ein Viertel (24%) der Nachfrage auf diese beiden Branchen, in Deutschland sind es 16%.

Vergleichsweise gering ist in Rumänien der Beratungsbedarf im Industriebereich (16%). Dieser stellt im gesamteuropäischen Markt mit 32% (wie auch in Deutschland mit 39%) das wichtigste Kundensegment dar.

Finanzdienstleistungen spielen in Rumänien bislang eine untergeordnete Rolle (10%); in Deutschland ist diese Branche traditionell ein wichtiges Segment.

Abbildung 22: Rumänische Beratungsnachfrage nach Branchen



Quelle: FAECO, Grafik: eigene

2. Internationale und lokale Beratungsfirmen in Rumänien

In diesem Abschnitt soll, wie bereits erwähnt, gezeigt werden, inwieweit der rumänische Beratungsmarkt bereits „besetzt“ ist, und welche Unternehmen sich auf dem Markt befinden. Dabei ist natürlich besonders interessant, zu analysieren, welche westlichen Unternehmen sich nach Rumänien internationalisiert haben. Besonderes Augenmerk wird im Rahmen dieses Projektes auf die deutschen internationalen Unternehmen gelegt. Wir beschränken uns im Folgenden auf die Analyse von Niederlassungen, wie sie von den jeweiligen Firmen ausgewiesen werden. Wie wir aus Interviews mit Beratungsunternehmen wissen, deren Ergebnisse an anderer Stelle dokumentiert werden (Birkner u.a. 2007, i.E.), gehen der Niederlassungsgründung oftmals Beratungsaktivitäten voraus, die von bestehenden Büros aus über temporäre Entsendung von Personal erbracht werden. Somit unterschätzen wir systematisch die Beraterische Durchdringung Rumäniens von außen, wenn wir nur Niederlassungen zählen. Da es aber neben anekdotischer Evidenz keine verlässliche Datenlage über solche Aktivitäten zum jetzigen Zeitpunkt gibt, müssen wir mit diesem Mangel leben.

Ausgangspunkt der Analyse ist die Lünendonk-Liste⁸⁶ (2007), die die Top 25 der Managementberatungsunternehmen in Deutschland zeigt. Aus geschätzten 14.000 Unternehmen, die auf dem deutschen Markt tätig sind, hat die Lünendonk GmbH die 25 Gesellschaften ermittelt, die die höchsten Umsätze in Deutschland erzielt haben und mindestens 60% ihres Umsatzes mit klassischer Management- und Unternehmensberatung erwirtschafteten.⁸⁷ Wie zu erwarten weisen die Top Ten Plätze der Liste (wie in den letzten Jahren) sehr bekannte Tochterfirmen weltweit operierender Unternehmen aus. Zu nennen sind hierbei (Reihenfolge nach Ranking): McKinsey & Company Inc.; The Boston Consulting Group, Deloitte, Booz Allen Hamilton. Bis auf Roland Berger Strategy Consultants sind in den Top Ten Platzierungen keine deutschen Unternehmen zu finden. Unter den 25 Top-Managementberatungs-Unternehmen sind 10 vertreten; davon 9 mittelständische (Ausnahme Roland Berger Strategy Consultants).⁸⁸ Abbildung 23 führt sie auf.

⁸⁶ Liste abrufbar unter: www.luenendonk.de/management_beratung.php (Oktober 2008).

⁸⁷ Nach Lünendonk: Strategie, Organisation, Führung, Marketing.

⁸⁸ Mittelständische Unternehmen in diesem Sinne sind laut Lünendonk Unternehmen, die keinem Konzern angehören und deren Umsätze maximal 500 Mio Euro betragen.

Die Inlandsumsätze sind bei allen deutschen Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr gestiegen.⁸⁹ Besonders hohe Wachstumsraten weisen zum Beispiel Simon, Kucher & Partners (26,1%), Boston Consulting Group (18,4%), Horváth AG (17,1%) und auf. Die Zuwachsraten der Inlandsumsätze aller 25 Unternehmen lagen 2007 im Durchschnitt bei 12,8%, das heißt über dem Marktwachstum (11,6%). Die Top 25 Managementberatungen erreichten mit ihren Inlandsumsätzen 2007 zusammen einen Anteil am deutschen Gesamtmarkt (16,4 Mrd.Euro) von 24%. Die Top 10 bestreiten allein fast 18% des Marktes.

Wie in der letzten Tabellenspalte abzulesen, unterscheiden sich die Anteile am Umsatz, die im Ausland erwirtschaftet werden, stark. Sie bewegen sich zwischen 8 und 40%. Insgesamt erzielten die 10 deutschen Unternehmen Umsätze mit Kunden im Ausland in Höhe von 357 Millionen Euro. Das entspricht einer durchschnittlichen Exportquote am Gesamtumsatz dieser Unternehmen von über 28%.

Abbildung 23: Deutsche Beratungsunternehmen unter den Top25 (Hauptsitz Deutschland)

(Zahlen in () hinter dem Unternehmensnamen geben die Platzierung auf Lünendonk-Liste an)

	Beratungsunternehmen	Umsatz BRD (mio €)	Gesamtumsatz (mio €)	Auslands-Umsatz %
1	Roland Berger (2)	365,0	615,0	40
2	Droege und Comp. (12)	122,0	135,0	10
3	zeb/rolfes.schierenbeck.associates (14)	77,5	99,5	22
4	Simon, Kucher & Partners (16)	65,6	80,6	19
5	MC Marketing (17)	61,7	75,6	18
6	Management Engineers GmbH (18)	59,3	68,4	13
7	Horvath und Partners (20)	56,8	71,7	21
8	Kienbaum Management(21)	46,0	50,0	8
9	d-fine GmbH (22)	37,3	41,3	10
10	Dornier Consulting (25)	27,2	38,4	29

Quelle: Lünendonk-Liste 2007;
Berechnung und Tabelle: eigene

Nachdem nun die größten, auf dem deutschen Markt tätigen Beratungsunternehmen identifiziert sind, soll nun analysiert werden, inwieweit diese auch auf osteuropäischen Märkten internationalisiert sind. Ein spezieller Fokus wird dabei natürlich auf Rumänien

⁸⁹ Ausnahmen sind Dornier Consulting GmbH, wo 2006 3,3 Millionen Euro mehr im Inland erwirtschaftet wurden als 2007 (27,2 Mio Euro) und Oliver Wyman Group, die allerdings ihr Human Resources Beratungsgeschäft 2007 in eine eigene Gesellschaft, die Mercer Deutschland GmbH, verlagert hat, die ebenfalls unter den Top 25 rangiert.

gerichtet. Grundlage dieser Untersuchung sind Internetrecherchen (Homepage-Auftritte der einzelnen Unternehmen, Branchenbücher, Auflistung durch rumänische Außenhandelskammern) und Interviews. Gezählt wurde die Anzahl der Büros in den jeweiligen Ländern; kurzfristige, temporäre Büros blieben dabei unberücksichtigt.

Von den Top 25 Unternehmen ist ca. die Hälfte in Polen vorzufinden. Ähnlich beliebt sind Tschechien und Russland, wo jeweils 10 Unternehmen mind. ein Büro besitzen. Interessant ist, dass 6 Unternehmen sowohl in Tschechien als auch in Russland ansässig sind; 8 dagegen entweder in Russland oder in Tschechien.

In Rumänien sind insgesamt 8 der 25 Unternehmen vorzufinden:

- Roland Berger (1992)
- Deloitte Consulting (1992)
- Horváth AG (2005)
- A.T. Kearney (2006)
- Information Management Group IMG (2 Büros: Bukarest, Timisoara)
- Bearing Point
- Capgemini
- Droege & Company

Von diesen sind fünf unter den größten zehn Unternehmen auf dem deutschen Markt; drei mit Hauptsitz in Deutschland (Roland Berger, Horváth AG, Droege & Company). Sehr interessant ist der Zeitpunkt des Markteintritts: Während Droege & Company erst seit 2005 vor Ort sind, kam Roland Berger Strategy Consultants bereits 1992 nach Rumänien; es ist der zweite Standort nach Russland (1991); erst danach folgten Büros in anderen Ländern.⁹⁰ Die meisten der hier untersuchten Firmen hatten bereits Erfahrungen in anderen osteuropäischen Ländern gemacht, bevor sie ein Büro in Rumänien aufbauten. Bei den Firmen, zu welchen chronologische Daten vorliegen, ist es üblicherweise so, dass Rumänien **nach** Polen, Tschechien, Ungarn Standort wird. Selbst Deloitte, die sich ebenso sehr früh in Rumänien niederließ (1992), eröffnete zunächst Büros in Polen, Tschechien, Ungarn, Russland und Slowenien.

In Ungarn sind 9 der hier untersuchten Unternehmen. Bemerkenswert ist, dass fast alle Unternehmen, die in Ungarn sind, auch in Rumänien zu finden sind. (Bis auf McKinsey und BCG, die in Ungarn einen Standort haben und nicht in Rumänien; und Bearing Point, die nur

⁹⁰ Aus Interviews mit Verantwortlichen internationaler Beratungsunternehmen wissen wir von oft zufälligen Faktorenkonstellationen bei der Entscheidung zum Aufbau einer Niederlassung bzw. zum ersten Markteintritt, der oftmals mittels temporärer Personalentsendung erfolgt. Bei diesen Zufällen spielen insbesondere Kundenbeziehungen, denen man in das neue Zielland folgen kann, und die Existenz von Personalressourcen mit Affinität zum Zielland eine Rolle (Birkner u.a. 2007; i.E.).

in Rumänien aktiv sind, sind alle anderen sechs Unternehmen sowohl in Ungarn als auch in Rumänien.)

Abbildung 24: Internationalisierung der Top 25 Unternehmen

	RO	PL	CZ	RUS	UKR	HU	HR
Roland Berger	x	x	x	x	x	x	x
Droege & Com	x	x		x		x	
Zeb/rolfes.		x	x		x		
MC Marketing							
Simon, Kucher		x					
Man. Engineer							
Horváth AG	x					x	
Kienbaum		x	x	x		x	x
Dornier		x		PB			
d-fine GmbH							
BRD	3	6	3	3	2	4	2
TOP 10	5	7	6	6	3	6	4
TOP 25	8	13	9	10	5	9	5

PB = Projektbüro

RO = Rumänien; PL = Polen; CZ = Tschechien; RUS = Russland; UKR = Ukraine; HU = Ungarn;

HR = Kroatien

Daten und Darstellung: eigene

Die Top 10 der Lünendonk-Liste (40% aller aufgelisteten Unternehmen) sind für 61,7% der gezählten Büros verantwortlich. Sie sind also übermäßig in Osteuropa vertreten. Die deutschen mittelständischen Unternehmen (alle 10 minus Roland Berger; insgesamt 36% der Grundmenge) haben einen Anteil von 30%.

Es lässt sich also resümieren, dass die Unternehmen mit deutschem Hauptsitz insgesamt mittelmäßig stark in den osteuropäischen Ländern vertreten sind: Roland Berger Strategy Consultants ist in allen aufgelisteten Ländern vertreten; zusätzlich auch in Lettland. Kienbaum Management Consultants haben Büros in 5 Ländern. Dornier ist bislang nur in Polen ansässig; in Moskau, Russland sowie in Baku, Aserbaidshan, sind Projektbüros zu finden. D-fine GmbH ist bisher nicht in den hier aufgelisteten Ländern tätig; hat aber Ende 2007 ein Büro in Bratislava, Slowakei eröffnet. Die Management Engineers GmbH hat im

osteuropäischen Markt noch kein Büro eröffnet, aber einige Projekte gehabt. Die neuste Expansion war die Eröffnung eines Büros in Istanbul 2008. Sechs der zehn Unternehmen sind in Polen tätig; drei sind dazu außerdem in Tschechien vertreten. Ungarn ist Standort von ebenfalls vier Unternehmen. Rumänien und Russland kommen jeweils auf 3 Unternehmen.

Bislang haben wir Internationalisierungsaktivitäten von internationalen und deutschen Beratungsunternehmen vorgestellt, die auf eine Marktdurchdringung mit Hilfe der Niederlassungsgründung gerichtet sind. Daneben gibt es deutsche und internationale Beratungsunternehmen, die den Schritt der Gründung noch nicht vollzogen haben, aber schon Beratungsprojekte mit internationalen oder auch lokalen Unternehmen in Rumänien auf Basis von Personalentsendung durchführen. Hierfür gibt es Evidenz aus Interviews mit Beratungsunternehmen, die im Rahmen des Projektes in Deutschland durchgeführt wurden (Veröffentlichung in Vorbereitung). Darunter sind Fälle, bei denen mit einer Niederlassungsgründung in nächster Zeit zu rechnen ist.

Ferner gibt es deutsche Beratungsunternehmen, die auf Rumänien bezogene Beratung für deutsche und internationale Klienten anbieten, ohne dass mit einer Niederlassungsgründung zu rechnen ist. Solche Beratungen beziehen sich auf temporäre Projekte für deutsche Klienten, die sich in Rumänien niedergelassen haben, wobei aber dadurch keine kritische Masse für eine weitere Marktdurchdringung zustande kommt. Dabei handelt es sich meist um kleinere Beratungsfirmen, die keine ausreichenden finanziellen und Management-Ressourcen aufweisen, um eine systematische Marktdurchdringung zu bewerkstelligen. Solche kleineren und mittleren Beratungsfirmen, die durchaus auch ihren Klienten ins Ausland folgen, leiden auch daran, dass die Internationalisierung ihrer Klienten oftmals zu erratisch ist, um eigene Schwerpunkte für eine Marktdurchdringung im Ausland zu bilden. Einige Beratungsfirmen aus dieser Gruppe spezialisieren sich auf die Begleitung deutscher Firmen nach Rumänien, ein Beratungsangebot, das durchaus mit der Herausbildung von spezieller Rumänienkompetenz (unter Einschluss von rumänischem oder rumänisch-stämmigem Personal) einhergeht, aber nicht, jedenfalls nicht notwendigerweise in die Gründung einer Niederlassung mündet.

Die oben referierten Daten zum rumänischen Beratungsmarkt lassen keine systematische Unterscheidung zwischen internationalen Beratungsfirmen mit Sitz in Rumänien und lokalen, aus Rumänien stammenden Beratungsanbietern zu. Da die Daten vom rumänischen

Beraterverband (AMCOR), einen Mitgliedsverband des europäischen Beraterverbandes FEAECCO, stammen, ist zu vermuten, dass die Daten überwiegend die Struktur der rumänischen Beratungsanbieter abbilden. Diese Vermutung stützt sich auch auf die Tatsache, dass die großen, internationalen Beratungsgesellschaften generell in seltenen Fällen Verbandsmitglieder sind.

Für die Klärung der Bedingungen der Internationalisierung internationaler bzw. deutscher Beratungsunternehmen nach Rumänien ist diesbezüglich vor allem von Interesse, in welchem Maße rumänische Beratungsunternehmen als Wettbewerber oder gegebenenfalls auch als Kooperationspartner für erstere in Betracht kommen. Hierzu geben die referierten FEACO-Daten leider keinen Aufschluss. Aus Interviews vor Ort (Publikation in Vorbereitung) ist aber bekannt, dass einige der größeren rumänischen Beratungsunternehmen fallweise auch als Wettbewerber auftreten. Dies gilt insbesondere für Beratungsprojekte für größere rumänische Unternehmen und den Staat bzw. staatliche Agenturen und für Projekte, die durch öffentliche Gelder gefördert werden. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sind hier die größeren rumänischen Beratungsfirmen SVASTA und Ensiht zu nennen. Beratungsunternehmen aus dieser Gruppe kommen fallweise auch als Kooperationspartner für deutsche bzw. internationale Beratungsunternehmen in Frage.

Schließlich ist zu erwähnen, dass Beratungsunternehmen auch durch die Vermittlung von intermediären Organisationen ins Spiel kommen können. In Rumänien sind hier vor allem zu nennen die Auslandshandelskammer (AHK) und die Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), die aber teilweise auch selbst Beratungsdienstleistungen anbieten (siehe wichtige Links). Staatliche Agenturen wie die Agentur zur Förderung von Auslandsinvestitionen (Romanian Agency for Foreign Investment, ARIS) stellen teilweise kostenlose Beratungsdienstleistungen für ausländische Firmen zur Verfügung und sind somit als Wettbewerber für deutsche Beratungsunternehmen anzusehen, die sich auf die Internationalisierungsbegleitung deutscher Firmen nach Rumänien spezialisiert haben, ohne dass wir hier Aussagen über die Qualität dieser Beratungsangebote machen können. Andere staatliche Agenturen wie die Privatisierungsagentur AVAS (Authority for State Assets Recovery) hingegen waren und sind bis heute wichtige Auftraggeber für die Managementberatung, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsfirmen und das Investmentbanking (s.o.), wobei allerdings dieser Zweig der Beratung mit dem Fortschreiten der Privatisierung Schritt für Schritt an Bedeutung verliert.

Literatur

Ahrend, Rudiger / Martins, Joaquim O. (2003): Creative Destruction or Destructive Perpetuation: The Role of Large State-owned Enterprises and SMEs in Romania during Transition; *Post-Communist Economies*, Vol.15 (3), 331-357.

Baga, Tünde (2005): Transformationsprozesse in rumänischen Unternehmen und Unternehmenserfolg; Dissertation Berlin TU.

Beyer, Jürgen (2006): Pfadabhängigkeit. Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel. Schriften aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Frankfurt/New York: Campus.

Birkner, Stephanie / Faust, Michael / Mohe, Michael /Kordon, Torsten (im Erscheinen): Beratung über Grenzen. Eine empirische Analyse zur Internationalisierung der Unternehmensberatung, in: Helmut Krcmar/Tilo Böhmann (Hrsg.): Export und Internationalisierung wissensintensiver Dienstleistungen

Birkner, S./ Faust, M./ Kordon, T./ Mohe, M. (2007): Does Size matter? Eine empirische Analyse zur Internationalisierung von Beratungsunternehmen. OBIE Working Paper 2007.

Brouthers, Keith D. / Arens, Partick (1999): Privatization and Strategic Fit: Evidence from Rumania; *Business Strategy Review*, Vol.10 (2), 53-59.

Brown, J. David / Earle, John S. / Telégdy, Álmos (2006): The Productivity Effects of Privatization: Longitudinal Estimates from Hungary, Romania, Russia, and Ukraine; *Journal of Political Economy*, Vol.114 (1), 61-99.

Czeglédy, André P. (1996): New Directions for Organizational Learning in Eastern Europe; *Organization Studies*, Vol.17 (2) 1996, 327-341.

Child, J. / Czeglédy, A.P. (1996): Managerial Learning in the Transformation of Eastern Europe: Some Key Issues. *Organization Studies*, Vol.17 (2), 167-79.

Calcagno, Peter T. / Hefner, Frank / Dan, Marius (2006): Restructuring before Privatization - Putting the Cart before the Horse: A Case Study of the Steel Industry in Romania; *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol.9 (2), S.27-45.

Clark, Ed / Geppert, Mike (2002): Management learning and knowledge transfer in transforming societies: approaches, issues and future directions. In: *Human Resource Development International* 5:3, 263-277.

Clausing, Kimberly A. / Dorobantu, Cosmina L.(2005): Re-entering Europe: Does European Union candidacy boost foreign investment? *Economics of Transition*, Vol.13 (1), 77-103.

Earle, John S. / Telegdy, Álmos (1998): The results of 'mass privatization' in Romania: A first empirical study; *Economics of Transition*, Vol.6 (2), 313-332.

Earle, John S. / Telegdy, Álmos (2001): Privatization and Productivity in Romanian Industry: Evidence from a Comprehensive Enterprise Panel, IZA Discussion Paper N° 326.

Falcetti, Elisabetta / Sanfey, Peter / Taci, Anita (2003): Bridging the gaps? Private sector development, capital flows and the investment climate in south-eastern Europe, EBRD Working Paper N°80.

Faust, M. (2006): Soziologie und Beratung – Analysen und Angebote. In: Soziologische Revue, Jhg. 29, Heft 3/2006, pp.277-290.

Faust, M. (2005): Reorganization and Relocation in the German Fashion Industry. Paper prepared for the Conference "Organisational Configurations and Locational Choices of Firms: responses to globalisation in different industry and institutional environments", University of Cambridge, Cambridge (UK), 14-15 April 2005.

Faust, Michael / Voskamp, Ulrich / Wittke, Volker (eds.) (2004a): European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains; SOFI-Berichte.

Faust, Michael; Voskamp, Ulrich; Wittke, Volker (2004b): Globalization and the Future of National Systems: Exploring Patterns of Industrial Reorganization and Relocation in an Enlarged Europe, in: Faust, M., Voskamp, U. and Wittke, V. (eds.): European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains, Göttingen: SOFI, 2004, S. 19-81.

FEACO (Hrsg.) (2006): Survey of the European Consultancy Market 2005-2006.

FEACO (Hrsg.) (2007): Survey of the European Consultancy Market 2006-2007.

Freeman, Susan / Sandwell, Mark (2008): Professional service firms entering emerging markets: the role of network relationships; Journal of Services Marketing 22/3 (2008), 198-212.

Frydman, R. / Rapaczynski, A. / Earle, John S. (1993): The Privatization Process in Central Europe, Vol.1, Central European University Press.

Gabanyi, Anneli U. (1999): ; in: Neuss, Beate / Jurczek, Peter / Hilz, Wolfram (Hrsg.): Transformationsprozesse im südlichen Mitteleuropa – Ungarn und Rumänien. Beiträge zu einem politik- und regionalwissenschaftlichen Symposium an der TU Chemnitz, EZFF Occasional Papers Nr.20, Tübingen 1999.

Hall, Richard A. (2000): Theories of Collective Action and Revolution: Evidence from the Romanian Transition of December 1989; in: Europe-Asia Studies, Vol.52 (6), 1069-1093.

Heintz, M. (2002): East European Managers and Western management theories: an ethnographic approach of Romanian service sector enterprises, in: Journal for East European Management Studies Vol 7 No 3, 279-297.

Ibrahim, Gamal / Galt, Vaughan (2002): Bye-bye central planning, hello market hiccups: institutional transition in Romania; Cambridge Journal of Economics, Vol.26, 105-118.

Kelemen, Mihaela (1999): The Myth of Restructuring, 'Competent Managers' and the Transition to a Market Economy: A Romanian Tale; *British Journal of Management*, Vol.10, 199-208.

Kim, Byung-Yeon (2005): Poverty and informal economy participation. Evidence from Romania; *Economics of Transition*, Vol.13 (1), 163-185.

Konings, Jozef (2001): The effects of foreign direct investment on domestic firms. Evidence from firm-level panel data in emerging economies; *Economics of Transition*, Vol.9 (3), 619-633.

Konings, Jozef / Van Cayseele, Patrick / Warzynski, Frederic (2005): The effects of privatization and competitive pressure on firms' price-cost margins: micro-evidence from emerging economies; *The Review of Economics and Statistics*, 87 (1), 124-134.

McCollum, James K. / Schoening, Niles C. (2002): Romania: A Case Study in delayed Privatization; *International Journal of Public Administration*, Vol.9&10, 1221-1234.

Neef, Rainer / Adair, Philippe (eds.) (2004): Informal Economies and Social Transformation in Romania. *Gesellschaftliche Transformationen*, Band 5, LIT Verlag Münster 2004.

Pfaller, Alfred (2007): Rumänien: Neues Tigerland oder Problemkind der EU? *Internationale Politik und Gesellschaft*, Vol.2, 114-135.

Poirot, Clifford (1996): Macroeconomic Policy in Transitional Environment: Romania, 1989-1994; in: *Journal of Economic Issues*, Vol.30 (4), 1057-1075.

Rizov, Marian (2004): Firm investment in transition; Evidence from Romanian manufacturing; *Economics of Transition*, Vol.12 (4), 721-746.

Roderick, Martin (1999): *Transforming Management in Central and Eastern Europe*. Oxford: Oxford University Press.

Schneider, K./Faust, M. (2008): Functional equivalents to external consulting – a case study on a reluctant German corporation, paper prepared for the 2008 EGOS Colloquium, Amsterdam, Sub-theme 32 "The (co-)consumption of management ideas and practices", July 2008.

Styrsky, Vit (2003): *Ausländische Direktinvestitionen in Transformationsstaaten Eine Analyse von nachfrageseitigen Restriktionen ausländischer Direktinvestitionen anhand von vier Fallstudien zu Polen und zur Tschechischen Republik*; LIT Verlag Münster Hamburg Berlin.

Tatur, Melanie (ed.) (2004): *The Making of Regions in Post-Socialist Europe – the Impact of Culture, Economic Structure and Institutions. Case studies from Poland, Hungary, Romania and Ukraine*, Vol. II, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Telegdy, Álmos (2002): *Management-Employees-Buyouts in Romania. Privatization Process and Ownership Outcomes*. <http://www.efesonline.org> (Februar 2008)

Tholen, Jochen / Hemmer, Eike (2004): Ausländische Direktinvestitionen (ADI) von deutschen Unternehmen in den neuen EU-Mitgliedsländern – Zu Managementkonzepten, Managementverhalten und Autonomie der ADI-Filialen; in: Zschiedrich, H. / Schmeisser, W. / Hummel, T.R (Hrsg.): Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas. Schriften zum Internationalen Management, Band 5; 189-205.

Tholen, Jochen / Hemmer, Eike (2005): Die Auswirkungen von Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel-/Osteuropa – Größenordnung, Motive, Strategien, Arbeitsplätze; Forschungsbericht 2005, Institut Arbeit und Wirtschaft, Universität Bremen.

Thompson, G. Rodney / Valsan, Calin (1999): Early Privatization in Romania. The Period of Management Buyouts, 1991 to 1995; Eastern European Economics, Vol.37 (6), 35-53.

Turlea, Geomina / Mereuta, Cezar (2002): Markets and networks in Romania – life after disorganisation?; Working Paper N°15, Centre for the Study of Economic and Social Change in Europe, School of Slavonic and East European Studies.

Valsan, Calin (2001): Three Measures of Corporate Restructuring in a Transition Economy: the Case of Newly Privatized Romanian Companies; in: Post-Communist Economies, Vol.13 (1), 121-128.

Verdery, Katherine (1996): What was Socialism, and What Comes Next? Princeton: Princeton University Press.

Verseck, Keno (2001): Rumänien, Beck'sche Länderreihe, Beck Verlag.

Villinger, Roland (1996): Post-acquisition Managerial Learning in Central East Europe; Organization Studies, Vol. 17(2), 181-206.

Wichtige Links

- Außenministerium Rumäniens: www.mae.ro
- Finanzministerium Rumäniens: www.mfinante.ro/engl/index.jsp
- Wirtschafts- und Handelsministerium Rumäniens: www.minind.ro
- Rumänische Zentralbank: www.bnro.ro/def_en.htm
- Rumänische Agentur für ausländische Investitionen (ARIS): www.arisinvest.ro
- Rumänische Privatisierungsagentur (AVAS): www.avas.ro
- Romanian Trade Promotion Centre: www.traderom.ro
- GTZ Rumänien: über www.gtz.de
- Rumänischer Beraterverband AMCOR: www.amcor.ro
- Europäischer Beraterverband FEACO: www.feaco.org
- Bundesagentur für Außenwirtschaft: www.bfai.de
- Rumänisches Zentrum für Außenhandelsförderung: www.traderom.ro
- Rumänisches Statistikamt: www.insse.ro
- Statistisches Bundesamt Deutschland: www.eds-destatis.de
- Rumänisches Zentrales Handelsregister: www.onrc.ro/english/index.php
- Firmendatenbank: www.major-companies.ro
- Firmendatenbank: www.yellowpages.ro
- Rumänische Wirtschaftsinformationen: www.rumaenien-business.de/index.html
- Deutsch-Rumänische Industrie- und Handelskammer: www.ahkrumaenien.ro

Kontaktdaten

Soziologisches Forschungsinstitut

SOFI

an der Universität Göttingen

Friedländerweg 31

37085 Göttingen

PD Dr. Michael Faust, mfaust@gwdg.de

Josefine Sanderson, jsander@gwdg.de

Institutshomepage: www.gwdg.de/sofi

Projekthomepage: www.obie-beratungsforschung.de