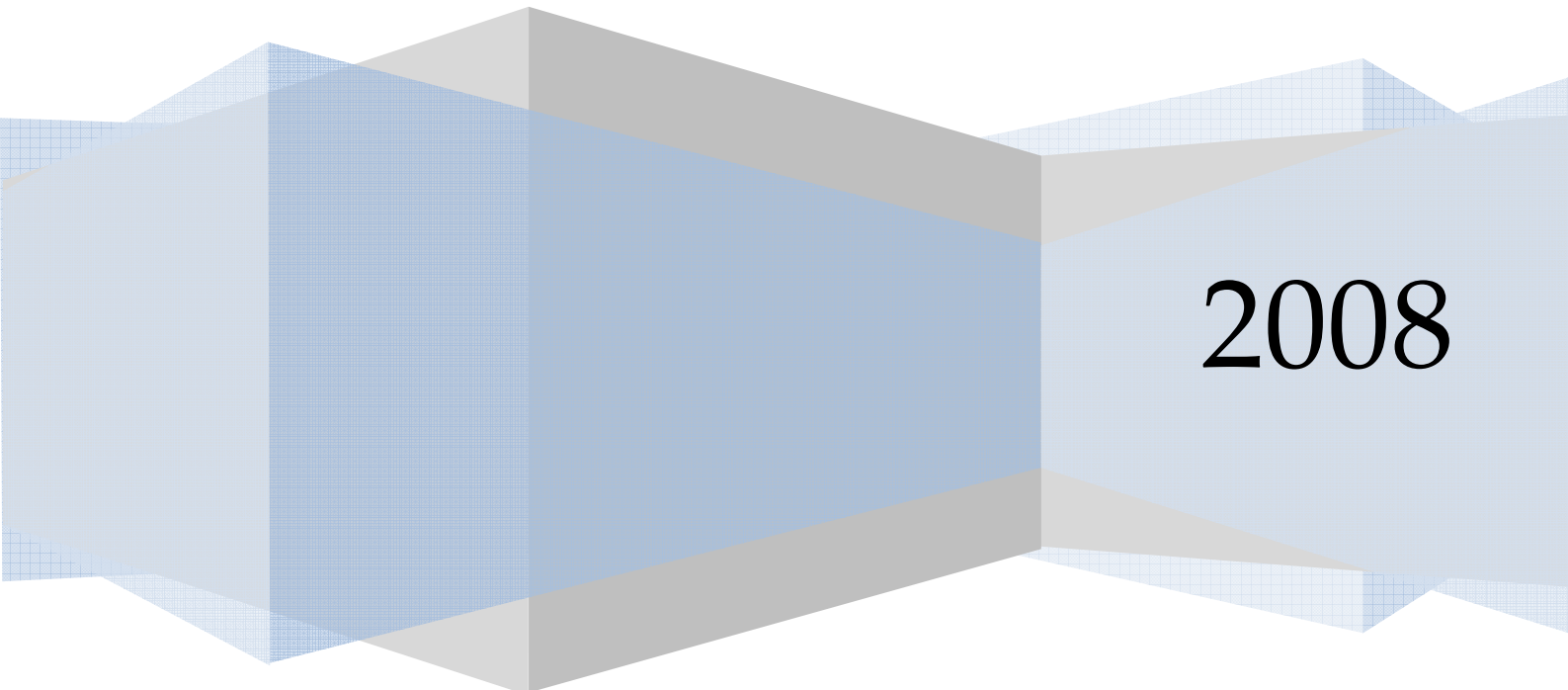


GEBERT RÜF STIFTUNG

Swiss industrial companies in the Baltic States

**Heiko Gebauer, Sarunas Abramavicius und Thomas
Fischer**



2008

Inhaltsverzeichnis

1. Kurzzusammenfassung.....	3
2. Kurzbeschreibung des Projekts	6
2.1. Motivation für das Projekt	6
2.2. Übersicht zu den Baltischen Staaten	8
2.2.1. Estland.....	8
2.2.2. Lettland.....	10
2.2.3. Litauen.....	12
2.3. Projektvorgehensweise.....	14
2.3.1. Überblick zu den Projektaktivitäten	14
2.3.2. Überblick zum verwendeten Forschungsdesign.....	16
2.3.3. Überprüfung der Vorgehensweise anhand der definierten Meilensteine...	19
3. Projektergebnisse	20
3.1. Generelle Erfahrungsaustausch zwischen der ISM und dem ITEM-HSG	20
3.2. Prozessmodell für Schweizer Unternehmen.....	24
3.2.1. Phase der Internationalisierung.....	24
3.2.2. Erfolgsfaktoren und Herausfordern	31
3.2.3. Handlungsempfehlungen.....	34
3.3. Ergänzung der Konzeptionalisierung der rationalen Standortentscheidungen um emotionale Faktoren	39
3.4. Transfer der Ergebnisse	41
4. Finanzielle Aspekte	43
5. Anhang: Beispiele für Ergebnisse der Interviews	44
5.1. Ergebnisse eines Interviews in der Schweiz.....	44
5.2. Zusammenfassung der Interviewergebnisse der ISM	56

1. Kurzzusammenfassung

Das durchgeführte **Projekt kann** aus Sicht des ITEM-HSG (Institut für Technologie-management der Universität) und der ISM (University of Management and Economics in Vilnius) **als erfolgreich bewertet werden**. Die Ergebnisse übertreffen die Erwartungen. Zudem werden die Ergebnisse nach Ende des Projektes weiterverfolgt und sowohl am ITEM-HSG als auch an der ISM ausgebaut. Von einer nachhaltigen Verankerung der Ergebnisse und Projekterfahrungen ist deswegen auszugehen. **Beide Forschungspartner profitierten von der Kooperation** und initiierten einen kollaborativen Lernprozess.

Positiv hervorzuheben ist ebenfalls der **generelle Erfahrungsaustausch unabhängig vom eigentlichen Projekt**. Dieser generelle Erfahrungsaustausch umfasste die Verankerung und Durchführung von Forschungsprojekten, die Ausrichtung auf wissenschaftliche und internationale Publikationen, Bewertung von Leistungen an der Universität, organisatorischer Einbindung der Executive School und die Erfahrungen mit dem Bologna-System.

Beide **Projektpartner konnten die geplanten Aktivitäten durchführen**. Diese Aktivitäten beinhalteten die Erarbeitung eines Interviewleitfadens, gezielte Auswahl von Interviewpartnern, Durchführung der Interviews, Analyse der Daten und Beschreibung von Fallstudien, vergleichende Analyse der Fallstudien, Vergleich der Fallstudien mit anderen osteuropäischen Ländern sowie die Veröffentlichung der Resultate. Beide Forschungspartner beteiligten sich aktiv an der Durchführung der Aktivitäten.

Die **enge Zusammenarbeit bei der Durchführung der Aktivitäten** ermöglichte einen reibungslosen projektspezifischen Erfahrungsaustausch. **Das ISM profitierte hierbei von Erfahrungen des ITEM-HSG im Aufbau eines Forschungsdesigns** für wissenschaftliche Publikationen. Für **das ITEM-HSG war es interessant die spezifischen Randbedingungen** der Forschungsaktivitäten des ISM **in den baltischen Staaten kennenzulernen**. Diese Erfahrungen ergänzen die Erkenntnisse aus Forschungsprojekten in asiatischen und anderen osteuropäischen Ländern des ITEM-HSG.

Das Projekt führte zu zwei Kernergebnissen: **(1) Beschreibung des Internationalisierungsprozesses** von Schweizer Unternehmen in den Baltischen Staaten und **(2) Einfluss von Emotionen und emotionalen Faktoren** auf die Standortentscheidung von Schweizer Unternehmen. Die Beschreibung des **Internationalisierungsprozesses beinhaltet vier Phasen: Vorbereitung des Markteintritts, Aufbau von Vertriebsstrukturen, Aufbau von Produktions- und Zulieferstrukturen und Expansion nach Russland**. Für jede dieser Phasen wurden **Herausforderungen und Erfolgsfaktoren** identifiziert. Die identifizierten Erfolgsfaktoren erleichtern Schweizer Unternehmen in den Baltischen Staaten Fuss zu fassen, so dass eine **stärkere wirtschaftliche Integration zwischen der Schweiz und den Baltischen Staaten geschaffen** wird.

Das zweite Kernergebnis reflektiert die Erkenntnis, dass **Standortentscheidungen** innerhalb eines Internationalisierungsprozesses **von emotionalen Faktoren**, wie die emotionale Nähe zu Standorten **abhängen**. D.h. Mitarbeiter nehmen, diejenigen Standorte in ihre Auswahl hinein, zu denen sie eine gewisse emotionale Nähe haben. Diese emotionale Nähe ist jedoch häufig nur gegeben, wenn Mitarbeiter mit den Ländern und Regionen vertraut sind. **Hier haben die baltischen Staaten** und insbesondere Lettland und Estland **ein klares Defizit. Entscheiden in Schweizer Unternehmen fehlt es an der emotionalen Nähe zu den baltischen Staaten**, so dass diese erst gar nicht in die eigentliche Auswahl von Standorten eingebunden werden. Die relativ geringe emotionale Nähe von Schweizer Managern zu den Baltischen Staaten wurde als diskriminierender Faktor gegenüber anderen Ländern wie Tschechien, Ungarn, Polen sowie der Slowakei identifiziert.

Die **Ergebnisse** des Projektes werden **auf verschiedenen Wegen veröffentlicht** und interessierten **Studierenden sowie Praktikern vorgestellt**. Hierzu zählen **Publikationen** in praxisrelevanten Zeitschriften, die direkte **Einbindung in Lehrveranstaltungen** an der Universität St. Gallen sowie die **Vertiefung der Projektergebnisse in Seminar-, Bachelor- und Masterarbeiten**. Der Ergebnisse des Projektes werden von beiden Forschungspartnern aktiv weiterverfolgt. Ein Beispiel für die **aktive Weiterverfolgung** sind **weitere Publikationen in ausgewählten wissenschaftlichen Zeitschriften** sowie die **Einbindung der Ergebnisse in die Forschung des ITEM-HSG zu den Internationalisierungstendenzen in der Schweizer Industrie**.

Für die Unterstützung bei der Durchführung des Projektes möchten sich das **ITEM-HSG** und die **ISM** nochmals ausdrücklich **bei der GEBERT RÜF STIFTUNG** bedanken.

2. Kurzbeschreibung des Projekts

Die folgenden Abschnitte beschreiben die Motivation zum Projekt, geben einen kurzen Überblick zu den drei baltischen Staaten Lettland, Estland und Litauen und illustrieren die Projektvorgehensweise.

2.1. Motivation für das Projekt

Das Engagement Schweizer Unternehmen in Osteuropa wächst, in dem die osteuropäischen Staaten zunehmend als verlängerte Werkbank genutzt bzw. als neuer Absatzmarkt entdeckt werden. Schweizer Unternehmen konzentrieren sich dabei in der Regel auf Staaten wie Ungarn, Tschechien oder Polen. Typische Beispiele von Schweizer Unternehmen sind das Bearbeitungszentrum für Zerspanungswerkzeuge der Firma FRAISA in Ungarn oder der Produktionsstandort für Kunststoffprodukte der Firma PLASTON in Tschechien. Wenig Aufmerksamkeit erfahren hingegen die baltischen Staaten (Litauen, Lettland und Estland). Im Hinblick auf die wachsenden Löhne in den bisher bevorzugten Regionen, bieten die baltischen Staaten zunehmend attraktive Anreize für den Ausbau der Aktivitäten von Schweizer Unternehmen. Die Lohnkosten sind noch weit unter dem Niveau der anderen osteuropäischen Länder. Zusätzlich bieten die Länder mit ihren knapp 7.1 Millionen Einwohnern sowie einem Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf von circa 18.000\$ (Litauen: 16.700\$, Lettland: 17.700\$, Estland: 21.800\$) einen attraktiven Wachstumsmarkt. Zudem können Litauen, Lettland und Estland im jährlich ermittelten Global Competitiveness Index (GCI) des Weltwirtschaftsforums durchaus mit den anderen osteuropäischen Ländern wie Polen, Tschechien, Slowakei oder Ungarn mithalten. Dieser Wettbewerbsindex fasst verschiedene Indikatoren für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zusammen. Die Zusammenfassung stellt die komparativen Stärken und Schwächen von Volkswirtschaften dar und leitet daraus ein Ranking verschiedener Volkswirtschaften ab. Die baltischen Staaten belegen dabei vordere Plätze (Estland 27, Litauen 38 und Lettland 45) und platzieren sich besser als Länder wie Ungarn (47) oder Polen (51) bzw. sie sind gleichauf mit der Tschechischen Republik (33) und der Slowakei (41). Die baltischen Staaten verfügen ebenfalls über eine strategische Bedeutung, indem sie für Schweizer Unternehmen als Zugang in den russischen Markt dienen können. So könnten Produktionsstandorte von Schweizer Automobilzulieferern in Lettland dazu genutzt werden, dass neu entstehende Automobilcluster in St. Pe-

tersburg zu bedienen. NISSAN, FORD, GENERAL MOTORS oder TOYOTA haben beispielsweise verschiedene Produktionsstandorte in St. Petersburg eröffnet. Firmen wie SUZUKI und HYUNDAI planen zudem Produktionsstandorte in St. Petersburg. Im Verhältnis zu einem Standort in Russland bieten die baltischen Staaten jedoch die Rechtssicherheit der EU und weniger Anfälligkeit gegenüber Korruption.

Trotz der attraktiven Potenziale der Baltischen Staaten ist die Anzahl von Schweizer Unternehmen in den Ländern relativ beschränkt. Nur wenige Unternehmen haben in den Auf- und Ausbau von Wertschöpfungsaktivitäten in diesen Ländern investiert. Das niedrige Niveau der Aktivitäten von Schweizer Unternehmen ist nicht darauf zurückzuführen, dass die Baltischen Staaten eine geringere Attraktivität aufweisen (z.B. geringeres Marktpotenzial, höherer Kosten usw.).

Das Ziel des Projektes ist es, Handlungsanweisungen insbesondere für kleine und mittlere Schweizer Unternehmen zu formulieren, wie sie durch die Erschliessung des baltischen Marktes und die weitere Expansion nach Russland wachsen können, und mögliche Erfolgsfaktoren und Stolpersteine einer solchen Wachstumsstrategie aufzuzeigen. Ziel war es, Erfahrungen sind durch Interviews mit circa 30 Schweizer Firmen im Rahmen einer gemeinsamen Studie zwischen dem Institut für Technologie-management der Universität St. Gallen und der ISM University of Management and Economics in Vilnius zugewinnen und auszuarbeiten. Im Detail wurden folgende Fragen formuliert:

- Welches sind die gegenwärtigen Erfahrungen von Schweizer Unternehmen beim Aufbau von Wertschöpfungsaktivitäten in den Baltischen Staaten?
- Welches sind die Schlüsselfaktoren, um die Baltischen Staaten attraktiver für Schweizer Unternehmen zu machen?
- Welches sind die wesentlichen Hürden beim Aufbau von Wertschöpfungsaktivitäten in den Baltischen Staaten?
- Im Vergleich mit anderen osteuropäischen Staaten (z.B. Ungarn, Polen, Tschechien und Rumänien), wo liegen die komparativen Vorteile und Nachteile der Baltischen Staaten?

2.2. Übersicht zu den Baltischen Staaten

Abbildung 1 gibt einen kurzen Überblick zu den drei Baltischen Staaten: Estland, Lettland und Litauen. Die folgenden Abschnitte vertiefen diesen Überblick. Die Vertiefung ist jedoch nicht vollumfassend, sondern soll nur einen Einblick in die wirtschaftliche Situation der Baltischen Länder geben. Hierbei ist anzumerken, dass aufgrund der aktuellen Lage sich die Rahmenbedingungen in den Ländern teilweise dramatisch verändert haben. Zu diesen Veränderungen zählt beispielsweise die Unterstützung der Staaten durch die Weltbank, in Internationalen Währungsfond (IWF) und der Europäischen Union.

	ESTLAND	LETTLAND	LITAUEN
			
Hintergrund	1991 erlangte Estland mit dem Zusammenbruch der Sowjetunion seine Unabhängigkeit. Seit 2004 ist Estland Mitglied der EU und der NATO.	1991 erlangte Lettland mit dem Zusammenbruch der Sowjetunion seine Unabhängigkeit. Seit 2004 ist Lettland Mitglied der EU und der NATO	1990 nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion erklärte Litauen als erste der ehemaligen Sowjetrepubliken seine Unabhängigkeit. Seit 2004 ist Litauen Mitglied der EU und der NATO.
Staatsform	Parlamentarische Republik	Parlamentarische Demokratie	Parlamentarische Demokratie
Fläche	45'226 km ²	64,589 km ²	65'200 km ²
Hauptstadt	Tallinn	Riga	Vilnius
Einwohnerzahl	1.32 Mio	2.26 Mio	3.57 Mio
Volksgruppen	67.9% Esten, 25.6% Russen, 2.1% Ukrainer, 1.3% Weissrussen, 0.9% Finnen, 2.2% andere	57.7% Letten, 29.6% Russen, 4.1% Weißrussen, 2.7% Ukrainer, 2.5% Polen, 1.4% Litauer, 2% andere	83.4% Litauer, 6.7% Polen, 6.3% Russen, 3.6% andere
Landessprache	estnisch	lettisch	litauisch
BIP pro Kopf	21800 \$	17700 \$	16700 \$

Abbildung 1: Eckdaten der drei baltischen Staaten

2.2.1. Estland

Estland ist der nördlichste und mit etwa 1.3 Millionen Einwohnern auch der kleinste Staat des Baltikums. Die Hauptstadt Tallinn zählt zu den am besten erhaltenen mittelalterlichen Städten Europas, so dass der Tourismus gefördert wird. Die Landessprache, Estnisch, ist eng mit dem Finnischen verwandt, weist aber keine Ähnlichkeiten zu den Sprachen der anderen beiden baltischen Staaten oder zum Russischen auf. Bis zur Einführung des Euros, welche aufgrund der hohen Inflationsrate noch einige Jahre dauern wird, wird in Estland noch mit estnischen Kronen bezahlt.

Estland ist sehr attraktiv für ausländische Investoren, vor allem seit dem Beitritt zur EU im Jahr 2004, wodurch auch deren Sicherheit erhöht wurde. Der Hauptgrund für die Beliebtheit ist die wirtschaftliche Freiheit in diesem Land, die als typisches Merkmal für Estland gilt. Diese beinhaltet eine liberale Aussenhandelspolitik, eine offene Auslandsinvestitionspolitik, geringe Preiskontrollen und ein gut entwickelter Bankensektor. Ein weiterer Faktor für die vielen Auslandsinvestitionen ist die niedrige Pauschalsteuer, welche darauf ausgerichtet ist, Unternehmen zu fördern und deren Gewinne zu optimieren. Aufgrund dieser Tatsachen wirkt es nicht mehr verwunderlich, dass heute Unternehmen, die teilweise oder ganz im Besitz von ausländischen Unternehmern sind, rund 50% des estnischen BIPs und sogar mehr als die Hälfte der Exporte von Estland ausmachen.

Zu den hauptsächlichen Exportgütern zählen vor allem Maschinen und Anlagen, welche im Jahr 2006 24.6% der Exporte ausmachten. Ebenfalls häufig exportiert werden mineralische Produkte, Holz und Papier, Textilien, unedle Metalle, Möbel, chemische Produkte sowie auch Lebensmittel und Getränke (vgl. Abbildung 2). Die wichtigsten Exportländer sind Finnland und Schweden, die anderen baltischen Staaten, Deutschland, USA, Russland und China exportiert wird.

Maschinen und Anlagen bilden nicht nur den Hauptexport, sondern gleichzeitig auch den Hauptteil der Importe mit 25.4% im Jahr 2006. Weitere Importe sind mineralische und chemische Produkte, Fahrzeuge, unedle Metalle, Holz, Plastik und Gummi sowie Textilien und Lebensmittel. Die importierten Güter stammen primär aus Finnland, Russland und Deutschland.

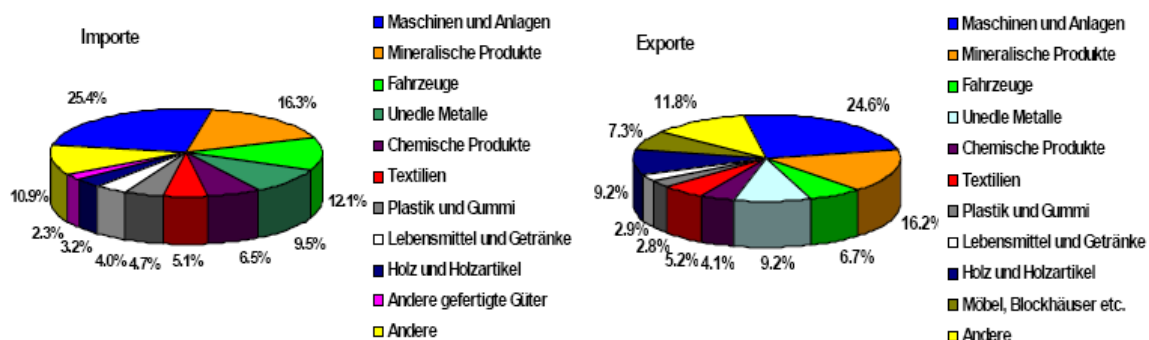


Abbildung 2: Prozentsatz der Importe und Exporte von Estland nach Güterart im Jahr 2006.

Bis vor der Finanzkrise 2008 waren sich die meisten Wirtschaftsexperten einig, dass auch weiterhin in Estland ein Wachstum stattfinden wird. Die schätzt das Wirt-

schaftswachstum noch auf rund 5.2% in 2008. Dieses Wachstum ist nicht mehr so hoch wie in den Spitzenjahren 2006 und 2007. Bereits im Jahr 2007 gab es erste Anzeichen dafür, da die inländische Nachfrage gegenüber dem Jahr 2006 gesunken ist und auch die Nettoexporte geringer ausfallen. Das Wachstum basiert im Wesentlichen auf der steigenden Nachfrage im privaten Sektor.

Trotz eines schwächeren Wachstums kämpft Estland mit der Inflation, welche im Jahr 2007 unerwartet hoch und fast stetig anstieg und Ende Jahr mit 9.6% eine fast zweistellige Zahl erreichte und sich somit, gegenüber dem Januar 2006, fast verdoppelte (vgl. Abbildung 3).

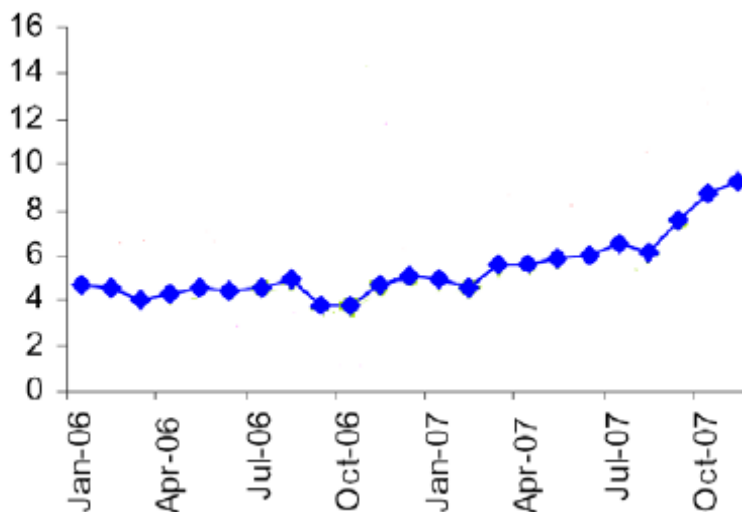


Abbildung 3: Inflationsrate in Estland.

Im Gegensatz zu den anderen baltischen Staaten verfügt Estland über eine stärkere finanzielle Position und hat eine dynamischere und diversifiziertere Wirtschaft. So konnte auch die Beschäftigtenzahl von 2005 auf 2006 um 6.4% gesteigert werden und gleichzeitig ist die Arbeitslosigkeit von 7.9% auf 5.9% gesunken. Für 2008 wurde sogar eine Arbeitslosenquote von nur noch 4.3% erwartet. Nichtsdestotrotz muss Estland vor allem die Inflation senken können, damit auch der letzte Schritt zur EU, die Einführung des Euros, gemacht werden kann.

2.2.2. Lettland

Lettland ist aufgrund der Bevölkerungszahl von etwa 2.3 Millionen, wie auch geographisch, zwischen den anderen beiden Staaten platziert. Mehr als ein Drittel der Einwohner lebt in Riga, der Hauptstadt Lettlands, welche mitunter die grösste Stadt in

den drei baltischen Ländern ist. Die Amtssprache ist Lettisch, welches mit dem Litauischen stark verwandt ist. Auch in Lettland wurde der Euro noch nicht eingeführt, weshalb weiterhin mit der Landeswährung, dem Lats, bezahlt wird.

Bereits seit einiger Zeit wäre in Lettland ein geringeres Wachstum wünschenswert, da sich einige Anzeichen einer Überhitzung bemerkbar machen. Dies hat nicht zuletzt damit zu tun, dass Lettland seit längerer Zeit das am stärksten wachsende Land der Region ist, in dem nicht nur die fixen Investitionen zugenommen haben, sondern auch der Konsum stärker gewachsen ist. Aufgrund dieser rasanten Entwicklung findet sich in Lettland auch das grösste Ungleichgewicht, wobei das Wachstum noch immer nicht kleiner geworden ist. Nichtsdestotrotz könnte der Wendepunkt bald erreicht sein und das Wachstum stagnieren.

Das Wachstum, das bereits schon vor dem EU-Beitritt 2004 rasant zu steigen begann, ist vor allem auf den privaten Sektor zurückzuführen, wobei die Bereiche Handel, Transport, Kommunikation, Produktion und Bauwesen einen entscheidenden Anteil daran hatten.

Aufgrund dieses lange anhaltenden und überdurchschnittlich schnellen Wachstums und des dadurch entstandenen Ungleichgewichts, hat Lettland mit verschiedenen ökonomischen Problemen zu kämpfen. Eines davon ist die Inflationsrate, die in Lettland sogar noch höher liegt als in Estland. So stieg sie von Anfangs 2006 bis Mitte 2007 auf fast 14% an (vgl. Abbildung 4). Somit steht auch Lettland vor der gleichen Herausforderung wie Estland, nämlich die Inflation in den Griff zu bekommen, damit die geplante Einführung des Euros vollzogen werden kann, wobei auch hier keine Einführung vor dem Jahr 2010 erwartet wird.

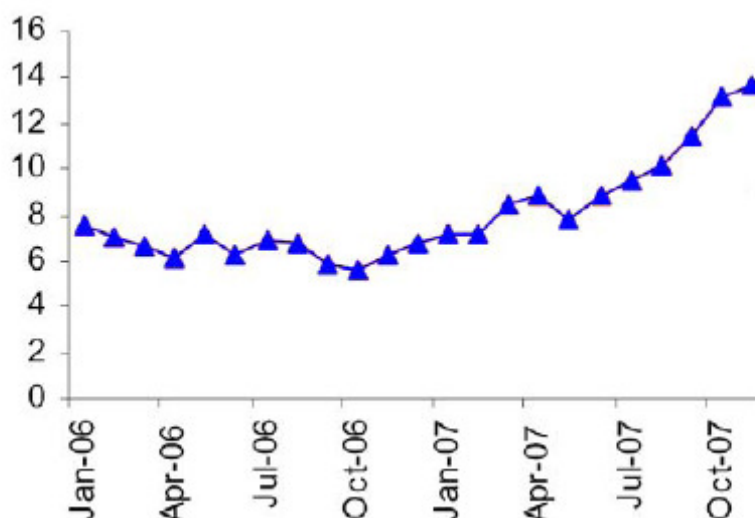


Abbildung 4: Inflationsrate in Lettland.

Trotz einiger Probleme, mit denen Lettland schon längere Zeit wegen des starken Wachstums zu kämpfen hat, wurde das lettische Wirtschaftsklima vor der Finanzkrise als stabil und vorhersehbar angesehen. Im Jahr 2005 wurden bspw. rund 9970 Firmengründungen registriert, wobei die Holzindustrie, der Maschinenbau, die Metallindustrie, chemische Industrie, die Textil- und Lebensmittelindustrie als wichtigste Antriebskräfte fungieren. Die wichtigsten Exportpartner für diese Güter sind Litauen, Estland, Russland, Deutschland, England, Schweden sowie Dänemark. Trotz der Vielzahl an Exportgütern übersteigen die Importe diese bei weitem. Genauso wie bei den Exporten bilden Maschinen und Anlagen, Lebensmittel, Metalle als auch chemische Produkte wichtige Importgüter (vgl. Abbildung 5). Auch hier sind Estland, Litauen, Deutschland, Schweden und Russland wichtige Partner, wobei im Gegensatz zu den Exporten auch Polen, Finnland und Weissrussland eine wichtige Rolle spielen.

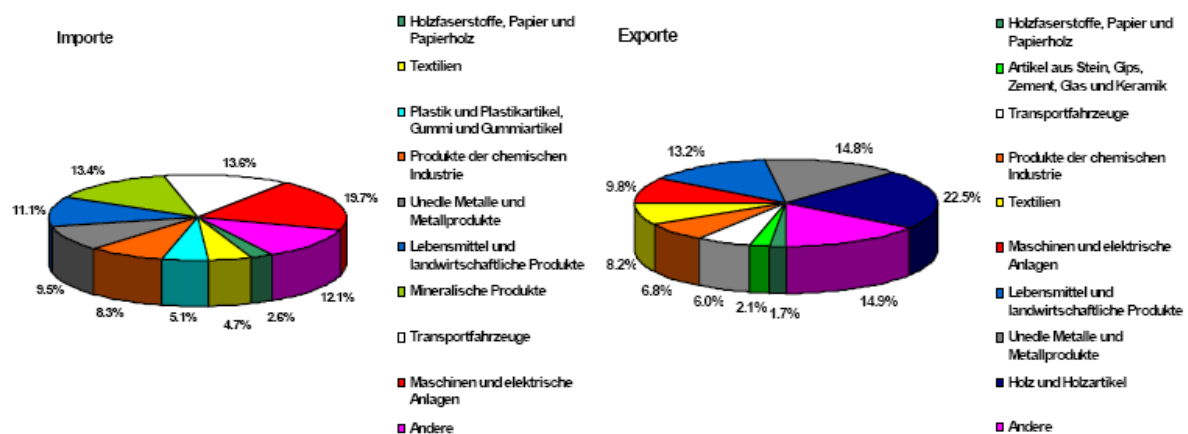


Abbildung 5: Prozentsatz der Importe und Exporte von Lettland nach Güterart im Jahr 2006.

Aufgrund der vielen Investitionen und Neugründungen von Firmen konnte die Arbeitssituation in Lettland verbessert und die Arbeitslosigkeit gesenkt werden. Lag diese im Jahr 2004 durchschnittlich noch bei 7.1%, so betrug sie im Jahr 2007 lediglich noch knapp 4.5%.

2.2.3. Litauen

Litauen ist mit etwa 3.5 Millionen Einwohnern das bevölkerungsreichste der drei Länder. Das mit dem Lettischen verwandte Litauische ist Amtssprache in Litauen. Die Landeswährung ist Litas. Die Einführung des Euros verzögert sich aus ähnlichen Gründen, wie bei Estland und Lettland.

Litauen ist das einzige der drei Länder, in dem noch ein konstantes Wachstum des Konsums erwartet wird, während man bei den anderen beiden bereits von einem Rückgang ausgeht. So wuchs die litauische Wirtschaft laut der Weltbank im dritten Quartal 2007 stärker, als jene der anderen baltischen Staaten. Aufgrund der sinkenden Arbeitslosigkeit und der guten finanziellen Lage der Unternehmen ist Litauen attraktiv für Auslandsinvestoren. Die Arbeitslosenquote sank in den letzten Jahren kontinuierlich auf 3.2% in 2007. Für Litauen wird jedoch ein anderes Problem im Zusammenhang mit den Arbeitskräften betont. In einigen Sektoren wird immer mehr ein Facharbeitermangel spürbar, der durch Auswanderungen nach Westeuropa, insbesondere nach Grossbritannien und Irland, verursacht wird. Am stärksten betroffen sind der Bau- und der Gesundheitssektor.

Durch die Mitgliedschaft in der EU konnte Litauen auch seine Aussenhandelsituation beträchtlich verbessern, was ein Anstieg der Exporte von über 50% vom Jahr 2004 bis zum Jahr 2006 deutlich zeigt. Auch die Importe sind in dieser Zeit um mehr als die Hälfte gestiegen. Zu den hauptsächlichen Import- und Exportgütern gehören vor allem Erdöl- und Erdgasprodukte, Chemikalien, Maschinen und Anlagen, Fahrzeuge und Anhänger, Textilien, Nahrungsmittel und Getränke sowie Gummi- und Plastikprodukte. Ein weiteres wichtiges Exportgut bilden, wie bereits in den anderen beiden Ländern, Holz und Holzprodukte, während unedle Metalle importiert werden (vgl. Abbildung 6).

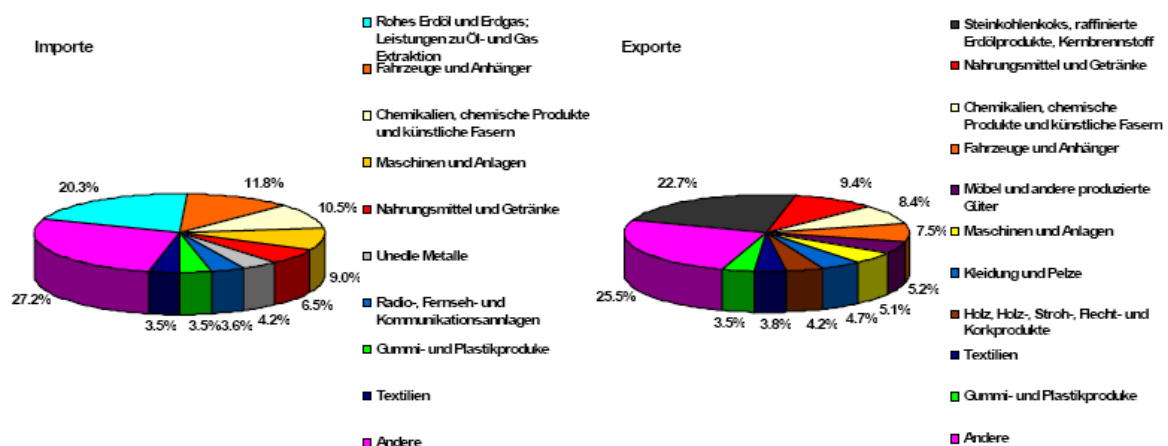


Abbildung 6: Prozentsatz der Importe und Exporte von Lettland nach Güterart im Jahr 2006.

Aufgrund der zahlreichen Exportgüter hat Litauen auch viele Handelspartner. Zu den wichtigsten Exportpartnern gehören Russland, Lettland, Deutschland, Estland, Polen, die Niederlande, Schweden, England, die USA, Dänemark sowie Frankreich, wobei

fast ein Viertel der exportierten Güter nach Russland und Lettland gehen. Im Gegensatz dazu gibt es nicht viele Importpartner, die für Litauen wichtig sind. Mit fast 25% bildet Russland den grössten Anteil, während auch Deutschland, Polen und Lettland wichtige Geschäftspartner betreffend Importe darstellen.

Wie auch Estland und Lettland hat Litauen aufgrund des starken Wachstums mit einer hohen Inflationsrate zu kämpfen, die jedoch nicht ganz so hoch ist, wie in den beiden anderen baltischen Staaten. Ende Jahr 2007 lag sie bei 8.1%, was im Gegensatz zum Vorjahr fast eine Verdoppelung ist (vgl. Abbildung 7).

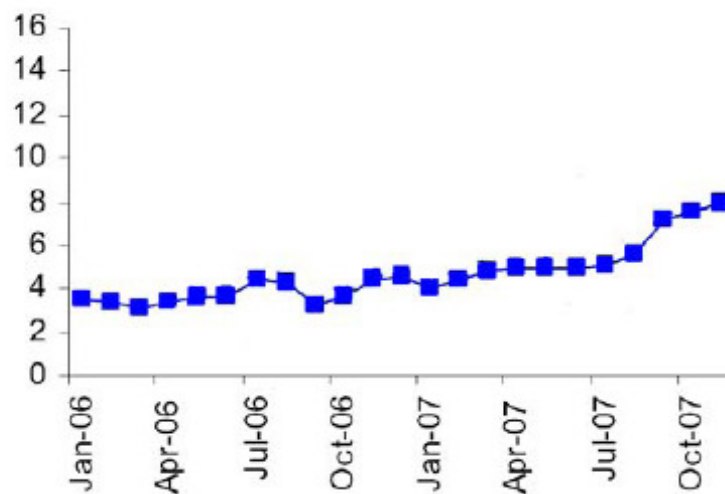


Abbildung 7: Inflationsrate in Litauen.

2.3. Projektvorgehensweise

2.3.1. Überblick zu den Projektaktivitäten

Für die Vorgehensweise im Projekt waren folgende Phasen vorgesehen: Erarbeitung eines Interviewleitfadens, gezielte Auswahl von Interviewpartnern, Durchführung der Interviews, Analyse der Daten und Beschreibung von Fallstudien, vergleichende Analyse der Fallstudien, Vergleich der Fallstudien mit anderen osteuropäischen Ländern sowie die Veröffentlichung der Resultate. In enger Abstimmung entwickelten das ISM und das ITEM-HSG einen Interviewleitfaden. Der ausgearbeitete Leitfaden wurde im Januar 2008 persönlich mit den Kollegen vom ISM besprochen. Diese Besprechung diente dazu, die Forscher vom ISM auf die Interviews vorzubereiten. Der folgende Darstellung veranschaulicht die durchgeführten Aktivitäten:

Darstellung 1:

Phase	Kurzbeschreibung	ITEM-HSG	ISM
<i>Phase 1: Design of the interview guidelines</i>	The first phase served to design interview guidelines. The interview guidelines were the basis for interviews with representatives from Swiss industrial companies that are active in the Baltic States. The interview guidelines consisted of two types of questions: unstructured and structured questions. Unstructured questions allowed the interviewees to tell the story of their expectations and actual experiences in doing business in the Baltic States. Structured questions ensured that various potential factors and hurdles by doing business in the Baltic States were addressed if they do not arise during the unstructured part of the interview.	☒	☒
<i>Phase 2: Selection of the interview partners</i>	In the second phase, we identified Swiss industrial companies which have invested in the Baltic States and extended their value chain activities in these countries. The potential interview partners were selected and contacted. For this purpose, we addressed industrial companies in Switzerland but also Swiss company locations in the Baltic States, for example, with the aid of the Swiss Baltic Chamber of Commerce (SBCC). We arranged interview appointments with interested company representatives.	☒	☒
<i>Phase 3: Conducting the interviews</i>	Based on the designed interview guidelines, we interviewed selected companies. The interviews provided answers to our basic research questions by means of practical examples. Questions were mailed to each interviewee prior to the scheduled interview in order to inform the participants about the interview questions. Interviews typically lasted about 90 minutes. In this phase, each cooperation partner conducted the interviews in the corresponding home country. Altogether, the ITEM-HSG interviewed 25 companies, whereas the ISM conducted 10 interviews.	☒	☒
<i>Phase 4: Data analysis and building of case studies</i>	Both research associates of ISM and ITEM-HSG have analyzed the incoming data systematically. The transferability of the results was ensured by means of our competences based on manifold research and industry projects as well as the specific knowledge of ISM about the Baltic region. We used the interview data to create case studies of the participating companies.	☒	☒

<i>Phase 5: Cross-case analysis</i>	In this phase, we compared and analysed the case studies of Swiss companies which are active in the Baltic States to find out about general key factors and successive hurdles.	✓	✓
<i>Phase 6: Comparison with other Eastern European countries</i>	In this phase, we compared key factors and successive hurdles of the Baltic States with other Eastern European countries. To do so, the ITEM-HSG conducted another 10 interviews with representatives from Swiss companies which are active in other Eastern European countries. Based on the 10 interviews, we described the advantages and disadvantages of the Baltic States compared to other Eastern European countries. The description helped, on the one hand, to further exploit location advantages of the Baltic States. On the other hand, a clear identification of disadvantages makes future improvements possible.	✓	✓
<i>Phase 7: Dissemination of the results</i>	This phase constituted the transfer of gained knowledge to the practice. We intended to publish the case studies resulting from this project either in practical or scientific articles.	✓	✓

2.3.2. Überblick zum verwendeten Forschungsdesign

Neben den einzelnen Aktivitäten wurden insbesondere das Forschungsdesign vor dem Hintergrund zukünftiger wissenschaftlicher Publikationen diskutiert. Das diskutierte Forschungsdesign ist in der Darstellung 2 beschrieben:

Darstellung 2: Forschungsdesign

Data collection

Exploring experiences of Swiss companies in the Baltic states is a context-bound organizational issue. For this reason, a qualitative multi-case research design with 35 Swiss manufacturing companies was employed. All companies offer products and services in the Baltic states. Analyzing different industries, countries and company sizes was especially important in since they affect the way how firms approach the internationalization process (Homburg et al., 2000).

To explore firms' internationalization, we employed an interdisciplinary research approach that included interviews, and a detailed archival assessment of the firms' experience in per-

forming value chain activities in the Baltic states (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984). We then developed our process theory and frameworks from these observations (Strauss and Corbin, 1990). Consistent with grounded theory development and our goal to develop a theoretical model of the internationalization patterns followed by Swiss firms that had attempted to internationalize towards the Baltic states, our sampling was discriminate. Firms were selected according to their perceived position along the internationalization process, and were contacted through the ITEM-HSG and ISM. We sampled until we reached theoretical saturation for the transformation process, i.e. until a recurring pattern for the internationalization experiences emerged from our interviews (Strauss and Corbin, 1990). As illustrated in Figure 1, we expected the internationalization activities along the internationalization process. Accordingly, we designed our fieldwork to explore the evolution along and the experiences of this process.

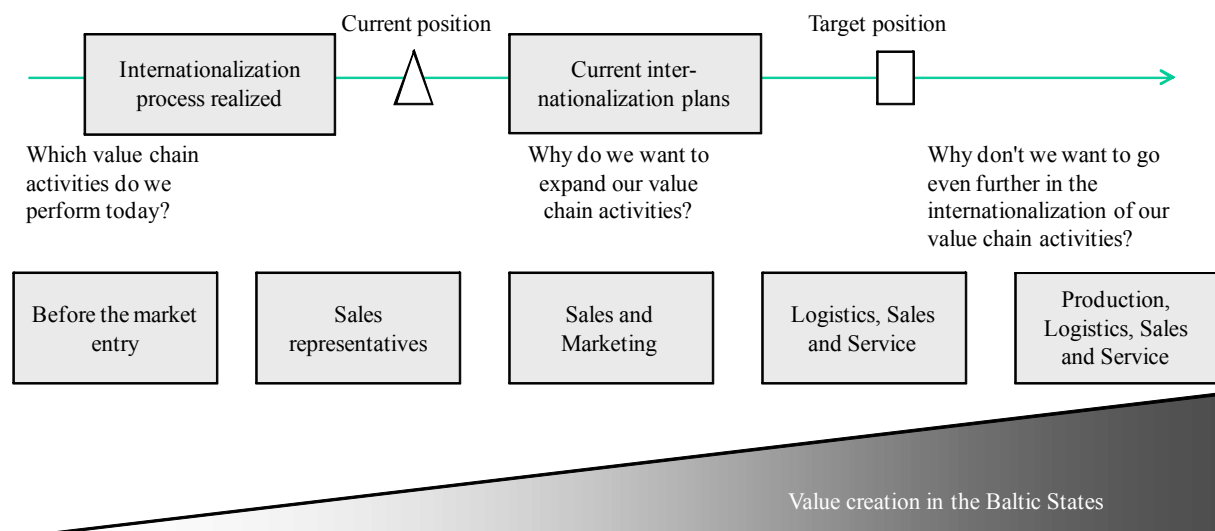


Figure: Research design.

The case studies were completed to provide the "replication" logic rather than the "statistical logic" (Yin, 1989). The selection of 35 companies was made to reach diversity and a variation range rather than to have statistical representativeness. Therefore, it was natural to carry out fewer but in-depth case studies. The total number of 35 cases was considered as the point where theoretical saturation was reached. Following Bowen's (2008) argument that it is not enough to state that sampling was concluded once saturation was reached, we employed following guidelines. The emerging categories of the organizational structure were considered saturated, because they were proved in 34 of the 36 case studies, confirmed by interviewee feedback on the analyzed data, and made sense given prior research (Bowen, 2008).

The primary data for case studies were based on interviews with selected managers in spe-

cifically chosen internal projects on re-structuring the organization. Altogether, there were 44 executives from the management board interviewed (i.e., one to two in each case study). The first part of each interview concentrated on the historical organizational development in the Baltic states. It is important to understand where companies are coming from and not only where they are and where they are trying to go. The second part was semi-structured around the internationalization process. The authors asked for the most important experiences and used follow-up questions to explore key issues in the internationalization process. This way of using follow-up question reflects the "laddering" or "narrative" approach recommended by other researchers (Yin, 1989; Miles and Huberman, 1994). When designing the semi-structured part of the interviews, we tried to cover all relevant subjects concerning business of Swiss companies in the Baltic States to be able to answer the research questions from the analysis of the results. The interview guidelines consist of two types of questions: unstructured and structured questions. Unstructured questions allow the interviewees to tell the story of their expectations and actual experiences in doing business in the Baltic states. Structured questions ensure that various potential factors and hurdles by doing business in the Baltic States are addressed if they do not arise during the unstructured part of the interview. Interview questions were grouped according to the following topics: general questions about the Baltic States, expansion & internationalization of value chain activities, general experiences in the Baltic States, suppliers, customers, market entry barriers and competition through established companies.

At the end of the interviews, the participants were asked for additional comments and for an assessment which aspects were most important in their activities in the Baltic states.

Data analysis

The interview transcripts in combination with secondary data sources such as internal documents and press releases on organizational changes were used to create case studies on each participating company. Each complete case was reviewed by at least one of the interviewees to validate the description of the organizational structures. Inaccuracies and discrepancies were discussed and changes were made accordingly.

To support data analysis, case studies were coded in Nvivo© following procedures outlined in the literature (Miles and Huberman, 1994). The data analysis was organized in the following way. First, the case studies were positioned in Figure 1 according to their past, present and future experiences and expectations. Second, similarities and differences were compared among each case study through a pattern-matching logic. With this type of logic, we compared an empirical pattern with the predicted ones drawn from theory. Internal validity was enhanced because the patterns indicate coincidence (Yin, 1989).

References

- Bowen, G. (2008), Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note, *Qualitative Research*, Vol. 8 No 1, pp. 137–152.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 532-550.
- Homburg, C., Workman, J.P., Jensen O. (2000), Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure, *Journal of Marketing*, Vol. 28 No. 4, pp. 459-478.
- Miles, M. B., and Huberman, A. M. (1994), *Qualitative data analysis*. United Kingdom, Newbury Park (London): Sage Publications.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990) *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications Inc, Newbury Park, CA, USA.
- Yin, R.K (1989), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Newbury Park, CA.

2.3.3. Überprüfung der Vorgehensweise anhand der definierten Meilensteine

Die Projektvorgehensweise korrespondiert mit den definierten Meilensteinen: Die folgende Tabelle veranschaulicht die Fertigstellung der Meilensteine. Alle Meilensteine konnten erfüllt werden. Offen sind nur noch ein Teil der angedachten Publikationen.

Meilensteine	Fertigstellung
[M1] Entwicklung des Interviewleitfadens	☒
[M2] Auswahl der Interviewpartner	☒
[M3] Durchführung der Interviews mit den Industriefirmen	☒
[M4] Analyse der Daten der einzelnen Fallstudien	☒
[M5] Vergleichende Analyse der verschiedenen Fallstudien	☒
[M6] Publikation der Resultate	(☒)

Tabelle 1: Übersicht zu der Fertigstellung der Meilensteine.

3. Projektergebnisse

Im Folgenden werden die Projektergebnisse dargestellt. Hierbei wird zuerst auf den generellen Erfahrungsaustausch zwischen der ISM und dem ITEM-HSG eingegangen. Anschliessend wird ein Auszug an den projektspezifischen Ergebnissen dargestellt. Zum Schluss dieses Kapitels wird auf den bisher angestossenen Transfer der Ergebnisse eingegangen.

3.1. Genereller Erfahrungsaustausch zwischen der ISM und dem ITEM-HSG

Über die im Projekt gemeinsam erarbeiteten Inhalte hinaus, tauschten die ISM und das ITEM-HSG verschiedene Erfahrungen zu ausgewählten Themen aus. Im Folgenden wird kurz der Hintergrund dieses Informationsaustausches dargestellt:

- **Verankerung der Forschung:** Die Forschung an der Universität St. Gallen wird auf drei Ebenen - Doktoranden, Habilitanden und Professoren - vorangetrieben. Die geringe Einbindung der Habilitanden in Lehre und administrative Tätigkeiten an der Universität ermöglicht es, einen grossen Anteil der Forschung auf die Ebene der Habilitanden zu konzentrieren. Ein relativ grosses Zeitbudget investieren Habilitanden in forschungsrelevanten Themen. An der ISM sind Habilitanden stärker in administrative und lehrbedingte Tätigkeiten eingebunden. Es besteht damit weniger Zeit, sich aktiv mit einzelnen Forschungsthemen zu beschäftigen.
- **Ausrichtung auf wissenschaftliche Publikationen:** Die ISM und die Universität St. Gallen streben bei eine Erhöhung der Anzahl und Qualität der wissenschaftlichen Publikationen an. Zur Messung dieser Erhöhung in der Anzahl und Qualität wissenschaftlicher Publikationen arbeiten beide Universitäten an einer Publikationsliste. Die Erarbeitung dieser Publikationsliste führt jedoch zu einer gewissen internen Argumentation respektive Diskussion. In beiden Universitäten ist die Einstufung der Zeitschriften und Journals (A-, B- oder C-Journal) Grundlage einer breiten Diskussion unter den einzelnen Fachbereichen. Die Einstufung sollte deswegen stärker an die Fachbereiche übergeben

werden. Bei der Erstellung der Publikationsliste in den einzelnen Fachbereichen sollte auf etablierte Journal-Rankings Bezug nehmen. Im deutschsprachigen Raum ist dies die Liste des Verbands der Deutschen Hochschullehrer (VHB-Liste) bzw. die Liste der Universität Wien. Interessant ist jedoch zudem der Ansatz von HARZING. Hier werden verschiedene internationale Journal-Listen zusammengeführt und die Journals anhand ihrer Position in den einzelnen Rankings bewertet. Beide Universitäten halten es für sinnvoll sich an diesen Listen zu orientieren. Es braucht jedoch in allen Fällen eine Anpassung der Liste auf die spezifische Situation der jeweiligen Universität respektive des betroffenen Fachbereichs.

- **Bewertung von Leistungen an der Universität (Anreizsystem):** Das ITEM-HSG verwendet einen speziellen Ansatz zur Bemessung der Forschungsleistung. Dieser Ansatz setzt sich aus zwei Dimensionen zusammen. Die erste Dimension ergibt sich aus der praktischen Relevanz der Forschung und kann über die Akquisition von Drittmitteln gemessen werden. Aufgrund der starken Orientierung des ITEM-HSG auf die Gründung neuer Unternehmen geht zudem, die Anzahl möglicher Spin-offs in diese Dimension ein. Die zweite Dimension wird durch die Anzahl der Publikationen respektive für die technische Seite durch die Anzahl der Patente gemessen. Das Ziel des ITEM-HSG besteht darin, in beiden Dimensionen überdurchschnittliche Leistungen zu erzielen. Der Grad der Leistungserfüllung ist entscheidende Determinante des Gehalts von Projektleitern (Habilitanden) des ITEM-HSG. Ein derartiges Bewertungskonzept für Forschungsleistungen ist jedoch nicht bei allen Instituten eingeführt. Die Entscheidung ein derartiges Bewertungssystem umzusetzen, liegt demnach im Ermessen der einzelnen Institute an der Universität St. Gallen. Die ISM denkt ähnlich Konzepte an. Auch hier wird von potenziellen Diskussionen bei einzelnen Lehrstühlen und Instituten ausgegangen. Interessant wäre ein Ansatz der auf Ebene Universität verschiedene Bewertungsmodelle vorschlägt. Die Lehrstühle und Institute können anschliessend aus den verschiedenen Bewertungsmodellen das geeignetste Auswählen. Die Verankerung der Leistungsbemessung als Determinante des variablen Lohnanteils wird von beiden Universitäten als wichtig angesehen.

- **Organisatorische Einbindung der Executive School:** Beide Universitäten haben sowohl typische Bachelor- und Masterstudiengänge als auch MBA und eMBA Kurse. Während die Universität St. Gallen eine Trennung zwischen der Erstausbildung und Zweitausbildung respektive berufsbegleitenden Ausbildung macht (Universität und Executive School) sind an der ISM beide Teile integriert. In der Diskussion wurden die Vor- und Nachteile beider organisatorischen Varianten ausgetauscht.

- **Erfahrungen zur Einführung des Bologna-Systems:** Ende der 1990er Jahre wurde eine Initiative gestartet, das Hochschulwesen in Europa vergleichbar zu machen. Auf der Grundlage einer Vereinbarung des Jahres 1998 (Sorbonne-Erklärung) zwischen den Bildungsministern Frankreichs, Deutschlands, Italiens und Grossbritanniens erwuchs ein Jahr später die Erklärung der Bildungsminister, die von Vertretern aus 29 europäischen Ländern am 19. Juni 1999 in Bologna unterzeichnet wurde. Die Vorbereitung und Umsetzung dieser (unverbindlichen) Erklärung wird als Bologna-Prozess bezeichnet. Der Bologna-Prozess verfolgt drei Hauptziele: **Förderung von Mobilität**, von **internationaler Wettbewerbsfähigkeit** und von **Beschäftigungsfähigkeit**. Als Unterziele umfasst dies unter anderem:
 - Die Schaffung eines Systems leicht verständlicher und vergleichbarer Abschlüsse, auch durch die Einführung des Diplomzusatzes,
 - Die Schaffung eines zweistufigen Systems von Studienabschlüssen die Einführung eines Leistungspunktesystems, des European Credit Transfer System (ECTS),
 - Die Förderung der Mobilität durch Beseitigung von Mobilitätshemmnissen; dies meint nicht nur räumliche Mobilität, sondern auch kulturelle Kompetenzen und Mobilität zwischen Hochschulen und Bildungsgängen,
 - Die Förderung der europäischen Dimension in der Hochschulausbildung und der Attraktivität des europäischen Hochschulraumes,
 - Die Verzahnung des europäischen Hochschulraumes mit dem europäischen Forschungsraum, insbesondere durch die Eingliederung von Doktoratsstudien in den Bologna-Prozess.

Ein weiteres Ziel ist die Integration der sozialen Dimension, sie wird als übergreifende Massnahme verstanden und bildet somit keinen eigenen Schwer-

punkt. An der Universität St. Gallen war die Einführung des Bologna-Systems nicht reibungslos. Hindernisse waren insbesondere die geringe Kenntnis und Wahrnehmung der neuen Bachelor- und Masterabschlüsse in der Schweizer Wirtschaft. Durch die stärkere Ausrichtung der ISM auf das Europäische Hochschulsystem ist die Einführung des Bologna-Systems bisher mit weniger Reibungspunkten versehen.

3.2. Prozessmodell für Schweizer Unternehmen

3.2.1. Phase der Internationalisierung

Phase 1: Vorbereitung des Markteintritts

Bevor Firmen sich entscheiden, in den baltischen Markt einzutreten, ist eine Abschätzung der Marktpotenziale sowie eine frühzeitige und genaue Planung und Vorbereitung der zukünftigen Geschäftstätigkeit in den baltischen Staaten erforderlich. Vorbereitend sollten Firmen ihre Ziele und Erwartungen genau definieren, Ressourcen planen und Finanz- und Zeitpläne für die einzelnen Stufen der Markterschließung erstellen. Hilfreich können dabei vor allem Erfahrungen von früheren Internationalisierungsaktivitäten aus anderen Ländern sein. Wichtig in der Vorbereitungsphase ist die aktive Unterstützung des Vorhabens durch das Top-Management. Einen weiteren Erfolgsfaktor zeigt das Beispiel der Firma REHAU, Anbieter polymerbasierter Lösungen unter anderem für die Bau- und die Automobilindustrie, die ein spezielles Projektteam für das Vorantreiben des Markteintritts bildete, das mit verschiedenen Funktionen besetzt wurde (z.B. Marketing, Technik, Personal- und Rechtsabteilung sowie unter Umständen externe Bankfachleute, Anwälte etc.). Für die Abschätzung der Marktpotenziale können zum Beispiel Fachmessen oder ggf. bereits durch Exporte vorhandene Kundenbeziehungen sowie neue Kundenanfragen aus den baltischen Staaten als erste Indikatoren dienen. Um wichtige Marktinformationen zu erhalten, können Schweizer Firmen zudem auf das Know-how von Verbänden wie z.B. der Schweizerisch-Baltischen Handelskammer (SBCC) zurückgreifen oder spezielle Dienstleister (z.B. OSEC Business Network Switzerland) oder Marktforschungsinstitute beauftragen.

Phase 2: Aufbau von Vertriebsstrukturen

Schweizer Firmen, die sich entschieden haben, in den baltischen Markt zu investieren, beginnen typischerweise mit dem Aufbau von Vertriebsstrukturen für ihre Produkte und Dienstleistungen. Dies geschieht in der Regel zunächst durch die Suche nach geeigneten Vertretern, die bereit sind, die Produkte und Dienstleistungen zu vertreiben, und führt später zum sukzessiven Aufbau von eigenen Vertriebsniederlassungen. Dabei müssen verschiedene Hürden überwunden werden, angefangen

von Kommunikationsschwierigkeiten infolge von Sprachbarrieren und Mentalitätsunterschieden über rechtliche Fragestellungen bis hin zur Suche nach einem geeigneten Standort und einem geeigneten lokalen Partner. In dieser frühen Phase der Internationalisierung stellt die unterschiedliche Sprache eine besondere Hürde dar. Die drei offiziellen baltischen Sprachen unterscheiden sich stark von den in der Schweiz üblichen Geschäftssprachen, und auch die englische Sprache ist durch die ehemalige Zugehörigkeit zur Sowjetunion zurzeit noch weniger geläufig. Die baltischen Sprachen sind zudem auch untereinander deutlich verschieden. Während lettisch und litauisch zumindest ähnlich und entfernt mit dem Russischen verwandt sind, ähnelt estnisch der finnischen Sprache, die ganz anderen Ursprungs ist. Werkzeughersteller OERTLI nutzt diese Ähnlichkeit, um mit einem Agenten in Lettland sowohl den lettischen als auch den litauischen Markt abzudecken, während für Estland ein anderer Agent zuständig ist. Die Sprachunterschiede werden häufig im Vorfeld häufig unterschätzt. Um internationale Standards zu erfüllen, ist es z.B. erforderlich, dass sämtliche Produktinformationen wie zum Beispiel technische Spezifikationen und Bedienungsanleitungen übersetzt werden. Beim Maschinenbauer MEWAG behinderte die nicht ausreichende Analyse der Sprach- und Mentalitätsunterschiede den anvisierten gleichzeitigen Einstieg in die baltischen und russischen Märkte infolge zu knapp geplanter Ressourcen.

Als wesentlicher Erfolgsfaktor für den Aufbau von Vertriebsstrukturen in den baltischen Märkten gilt die Wahl von geeigneten Vertriebspartnern. Ein lokaler Partner besitzt die notwendigen lokalen Marktkenntnisse, ist vertraut mit den gängigen Geschäftspraktiken und kann auf ein wertvolles, durch Erfahrungen gewachsenes Netzwerk vor Ort zurückgreifen. Bei einer gut funktionierenden Partnerschaft kann die Schweizer Firma von diesen Vorteilen profitieren. Aus diesen Gründen kommt der Suche nach einem geeigneten Partner eine Schlüsselfunktion zu. Für eine erste Auswahl bieten sich eigene Netzwerke, in denen Erfahrungen mit baltischen Firmen bestehen, sowie externe Dienstleister an (z.B. SBCC, OSEC). Für die Selektion eines geeigneten Partners ist eine präzise Analyse und Evaluation der potenziellen Kandidaten erforderlich. Dazu ist es wichtig, Bewertungskriterien aufzustellen, welche die angestrebte Geschäftstätigkeit reflektieren (z.B. Geschäftsfelder, Grösse, Standorte, Grad der Flächendeckung, Bekanntheitsgrad, Qualitätsanspruch des Partners, Fit mit der Schweizer Firma etc.).

Bei der Partnerwahl spielt auch die Wahl einer geeigneten Rechtsform eine wichtige Rolle. Schweizer Firmen verfolgen dabei verschiedene Wege. STRAUB, Hersteller von Rohrverbindungen, hat z.B. teilweise Vertriebspartnerschaften ohne vertragliche Bindung aufgebaut, während der Kosmetikhersteller DOETSCH GRETHER eine vertragliche Kooperation mit seinem Vertriebspartner eingegangen ist. Das Pharmaunternehmen SPIRIG hat mit seinem baltischen Partner eine lokale Tochtergesellschaft im Sinne eines Joint Ventures gegründet, an der es eine Mehrheitsbeteiligung hält. Insgesamt bestehen in den baltischen Staaten wie in allen osteuropäischen EU-Mitgliedsstaaten die rechtlichen Grundlagen, um Kooperationen und Joint-Venture einzugehen. Wegen der mangelnden Erfahrung der baltischen Gerichte empfiehlt es sich für Schweizer Firmen in Bezug auf die Rechtsdurchsetzung, nach Möglichkeit in Verträgen schweizerisches Recht als anwendbares Recht und einen schweizerischen Gerichtsstand zu vereinbaren.

Die Standortwahl fällt zunächst beim Aufbau von Vertretungen mit der Wahl des Vertriebspartners zusammen. Bevor neue Standorte aufgebaut werden, bietet sich der Vertrieb der Produkte und Services für den baltischen Markt über das Vertriebsnetz des Kooperationspartners an. Schweizer Firmen sollten ihre Vertretungen dabei ausreichend im Umgang mit ihren Produkten und Dienstleistungen einweisen und schulen. Werden eigene Vertriebsniederlassungen aufgebaut, spielen verschiedene Faktoren wie steuerliche und politische Gründe, Erreichbarkeit von Kunden und Erreichbarkeit durch Lieferanten eine wichtige Rolle.

Phase 3: Aufbau von Produktions- und Zulieferstrukturen

Die dritte Phase konzentriert sich auf den Aufbau von Produktionsstrukturen in den baltischen Staaten. Firmen, die ein erfolgreiches Geschäft in den baltischen Märkten über Vertriebsniederlassungen und -tochtergesellschaften aufgebaut haben, werden sich überlegen, ggf. Produktionsstandorte dort aufzubauen, um weiter zu wachsen. Der Druckmaschinenhersteller MDC MAX DAETWYLER ist bereits seit 1995 mit einer Tochtergesellschaft in Estland tätig. Für den Aufbau der Produktion in Estland konnte auf das in über 50 Jahren entwickelte Know-how im Mutterhaus zurückgegriffen werden. Grundsätzlich sind in den baltischen Staaten deutlich niedrigere Lohn-

kosten und Steuern üblich als in westeuropäischen Ländern. Schweizer Firmen nutzen diese Gelegenheit ähnlich wie in anderen osteuropäischen Ländern als verlängerte Werkbank für mitarbeiterintensive Produktionsvorgänge. Der Produktionsstandort wird deshalb im ersten Schritt meist für eine Endmontage von Produkten genutzt und kann sukzessive zum Fertigungsstandort ausgebaut werden. Pharmahersteller SPIRIG sieht in der Produktion im Baltikum auch Potenziale, den Lebenszyklus von Produkten, die in der Schweiz die Reife- oder Sättigungsphase erreicht haben, zu verlängern. Für kleine und mittlere Unternehmen ist der Aufbau eigener Produktionsstandorte schwierig zu realisieren. Deswegen tendieren diese Unternehmen dazu, Zulieferstrukturen in den baltischen Staaten aufzubauen. Der Aufbau von Zulieferern ermöglicht es günstig Vorprodukte einzukaufen und verbessert die Kostensituation von kleinen und mittleren Schweizer Unternehmen. Die Wahl eines geeigneten Zulieferers sollte wie die Wahl eines Vertriebspartners nach genauer Analyse und Evaluation anhand von Bewertungskriterien (z.B. Qualitätsanspruch, Liefertreue, Lieferzeiten, Reputation, Erfahrung mit westlichen Kunden etc.) erfolgen.

Der wichtigste Erfolgsfaktor in dieser zweiten Phase ist der Zugang zu kompetenten Fachkräften. Grundsätzlich zeichnen sich Fachkräfte in den baltischen Staaten durch gute Qualifikation und hohe Motivation aus. Ähnlich wie die anderen osteuropäischen Staaten sind aber auch Litauen, Estland und Lettland mit der Situation konfrontiert, dass gut ausgebildete Personen das Land Richtung Westen verlassen. Deswegen nimmt die Personalrekrutierung und -ausbildung eine Schlüsselposition beim Aufbau eines Produktionsstandorts ein. Die Rekrutierung lokaler Mitarbeiter empfinden die meisten Schweizer Firmen als schwierig und sollte deshalb nach einem systematischen Personalkonzept erfolgen. Um der hohen Fluktuation entgegenzuwirken, finden monetäre und nicht monetäre Anreize für die Mitarbeiterbindung Anwendung. REHAU nutzte z.B. ein Mentoringkonzept, das neuen lokalen Mitarbeitern erfahrene Mentoren aus der schweizerischen Zentrale zur Seite stellte. Wichtig für die Motivation ist auch die Ausbildung des lokalen Personals. Viele schweizerische Firmen bieten ihren lokalen Mitarbeitern vor allem zu Beginn Trainingskurse und Schulungen zu fachlichen Themen sowie zur Überwindung kultureller Differenzen in der schweizerischen Zentrale an, wodurch gleichzeitig die Identifizierung mit der Firma gefördert wird.

Für die Wahl des Produktionsstandorts gilt mehr noch als bei Vertriebsniederlassungen neben steuerlichen und politischen Gründen eine gute örtliche Einbindung in die Wertschöpfungs- und Lieferkette sowie die strategisch günstige Positionierung gegenüber wichtigen Kunden. Ein Beispiel liefern die grossen Automobilhersteller, die ihre vorgelagerten Zulieferer durch Just-in-Time-Konzepte und Risikoüberwälzung dazu zwingen, sich in der Nähe ihrer Produktionsstandorte anzusiedeln. Aus diesem Grund investieren Schweizer Automobilzulieferer häufig in Estland investieren, um dort Automobilunternehmen in Russland beliefern.

Phase 4: Expansion nach Russland

Das Beispiel der Automobilindustrie veranschaulicht den Übergang zu vierten Phase, bei der Schweizer Unternehmen ihre Aktivitäten im Baltikum dazu nutzen, um weiter nach Russland zu expandieren. Der russische Markt mit seinen hohen Wachstumszahlen und immensen Grösse erscheint besonderes attraktiv. Wie oben erwähnt profitieren insbesondere Zulieferunternehmen von der boomenden Automobilindustrie in Russland. Einer Studie von Roland Berger Strategy Consultants, dem Ost-Ausschuss der deutschen Wirtschaft und dem Verband der Automobilindustrie zur Zukunft der russischen Automobilindustrie zufolge wird der Anteil der Zulieferer an der Wertschöpfung russischer Fahrzeugbauer von 26% in 2004 ansteigen auf 43% in 2010. Zusätzlich werden die internationalen Automobilhersteller ihre Beschaffung bei lokalen Zulieferunternehmen von 12% in 2004 auf 36% in 2014 verdreifachen, um die Nachfrage in Russland bedienen zu können. In diesem Kontext bieten die baltischen Staaten die klare Rechtssicherheit der EU-Mitgliedsstaaten, um vom wachsenden russischen Markt vermehrt zu profitieren.

Aber auch andere Industriezweige nutzen die baltischen Staaten als Sprungbrett in den russischen Markt. Die SCHWEIZER GETRÄNKE AG OBERMEILEN ist Zulieferer für die Nahrungsmittelindustrie und wird in der baltischen Region (baltische Staaten und Finnland) durch einen unabhängigen Distributor vertreten. Über die Präsenz im Baltikum wird derzeit gemeinsam der Schritt für die weitere Expansion in die grossen Industriezentren Russlands geplant. SPIRIG bedient beispielsweise über seine Tochter in Litauen bereits den weissrussischen Markt mit pharmazeutischen Produkten. In einem nächsten Schritt plant das Pharmaunternehmen die Bedienung des russischen Marktes, für den derzeit Produktzulassungen beantragt werden. Auch für

die DOETSCH GRETHER AG öffnet die Erschliessung des baltischen Marktes einen Zugang zum erheblich grösseren russischen Markt. Als KMU (Klein- und Mittelständisches Unternehmen) besitzt sie zwar keinen Produktionsstandort in den baltischen Ländern, beabsichtigt aber die Ausweitung ihrer Aktivitäten im Baltikum durch den Aufbau eines zentralen Ersatzteillagers, mit dem die Distribution ihrer Produkte auch in das benachbarte Russland an Bedeutung zunehmen wird.

Insgesamt bietet der wachsende russische Markt Unternehmen enorme Potenziale. Die Entwicklung im russischen Markt ist aber auch mit Schwierigkeiten verbunden. OERTLI hat z.B. den geplanten Schritt von Verkaufsagenten zu eigenen Vertriebsniederlassungen in Russland bisher aufgrund von Unsicherheiten wegen Korruption und aufwändiger Importschutzmassnahmen verzögert. Eine Präsenz in den baltischen Staaten könnte eine Lösung sein. Sie erleichtert Unternehmen den Zugang nach Russland und bietet die Vorteile der EU-Mitgliedsstaaten.

Abbildung 8 fasst die vier Phasen nochmals zusammen und veranschaulicht Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in den einzelnen Phasen. Einzelne dieser Herausforderungen Erfolgsfaktoren werden im folgenden Abschnitt nochmals vertieft dargestellt.

	Vorbereitung des Markteintritts	Aufbau von Vertriebsstrukturen	Aufbau von Produktions- und Zulieferstrukturen	Expansion nach Russland
Herausforderungen	• Wie können wir die Marktpotenziale möglichst gut abschätzen? • Wie können wir erste Marktkennnisse aufbauen und Marktinformationen erhalten? • Welche Schritte müssen bei Planung und Vorbereitung der zukünftigen Geschäftstätigkeit berücksichtigt werden?	• Mit welchen Schwierigkeiten müssen wir bei der Kommunikation rechnen? • Gibt es rechtliche Fragestellungen, die beachtet werden müssen? • Wie finden wir einen geeigneten Vertriebspartner? • Wie finden wir einen geeigneten Standort?	• Wie können wir nach dem Aufbau von Vertriebsstrukturen weiter wachsen? • Wie können wir eine Produktion schrittweise aufbauen? • Wie finden wir geeignete Zulieferer? • Wie rekrutieren und binden wir kompetente lokale Fachkräfte? • Wie finden wir einen geeigneten Produktionsstandort?	• Wie können wir vom wachsenden russischen Markt profitieren? • Wie können wir das Baltikum als Sprungbrett in den russischen Markt nutzen?
Erfolgsfaktoren	• Ziele und Erwartungen genau definieren • Ressourcen-, Finanz- und Zeitpläne für die einzelnen Stufen der Markterschließung • Erfahrungen früherer Internationalisierungsaktivitäten einfließen lassen • Aktive Unterstützung durch das Top Management • Spezielles interdisziplinäres Projektteam für das Vorantreiben des Markteintritts • Indikatoren für Marktpotenziale liefern • Fachmessen, vorhandene Kundenbeziehungen sowie neue Kundenanfragen • Verbände, spezielle Dienstleister oder Marktforschungsinstitute unterstützen das Erheben von Marktinformationen	• Sprachunterschiede nicht unterschätzen, Englisch ist bisher wenig geläufig • Erste Auswahl von Vertriebspartnern über Business Netzwerke oder externe Dienstleister • Präzise Analyse und Evaluation der potenziellen Kandidaten • Verschiedene Rechtsformen für Kooperationen wie in anderen EU-Mitgliedsstaaten möglich • In Kooperationsverträgen schweizerischen Gerichtsstand vereinbaren wg. mangelnder Erfahrung der baltische Gerichte • Als Standort zunächst Vertriebsnetz des Partners nutzen • Kriterien beim Aufbau eigener Niederlassungen sind steuerliche & politische Gründe und Erreichbarkeit (Kunden, Lieferanten) • Vertreter im Umgang mit eigenen Produkten schulen	• Vorhandenes Know-how aus Mutterhaus nutzen • Verlängern des Lebenszyklus reifer Produkte • Verbessern der Kostenposition durch Einkauf günstiger Vorprodukte und Aufbau mitarbeiterintensiver Produktionsvorgänge • Präzise Analyse und Evaluation der potenziellen Zulieferer • Systematisches Personalkonzept • Incentives für die Mitarbeiterbindung (z.B. Mentoring) • Sowohl fachliche als auch interkulturelle Ausbildung des lokalen Personals • Standortkriterien sind steuerliche & politische Gründe, Einbindung in die Wertschöpfungskette, Positionierung gegenüber wichtigen Kunden	• Standort Baltikum bietet lokale Nähe und Rechtssicherheit der EU-Mitgliedsstaaten • Zulieferunternehmen profitieren besonders vom Boom der Automobilindustrie in Russland (insbes. Automobilcluster St. Petersburg) • Im ersten Schritt die die grossen Industriezentren Russlands ansteuern • Aufbau eines Ersatzteillagers im Baltikum für anfängliche Distribution nach Russland

Abbildung 8: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren beim Einstieg in den baltischen Markt.

3.2.2. Erfolgsfaktoren und Herausfordern

Aus den Fallstudien ergab sich, dass vor allem das schnelle Marktwachstum, die westliche Orientierung des Baltikums, der Standort und die Kontakte sowie die Emigration von Arbeitskräften bei ausländischen Unternehmen zum Erfolg führen können.

Schnelles Marktwachstum

Das Wirtschaftswachstum in Estland, Lettland und Litauen ist seit einigen Jahren beträchtlich und hat seit dem Beitritt zur EU nochmals zugenommen. Dies ist auch ein Aspekt, der von den untersuchten Unternehmen immer wieder stark betont wurde. Durch das überdurchschnittliche Wachstum konnten die baltischen Staaten gegenüber Westeuropa stark aufholen, was sich in unterschiedlichen Sektoren der Wirtschaft zeigt. So befinden sich diese Länder heute in verschiedenen Rankings auf sehr guten Plätzen, so auch im Global Competitiveness Index [GCI] des Weltwirtschaftsforums, das sehr unterschiedliche Aspekte der Wirtschaft berücksichtigt (vgl. Abbildung 10). Durch dieses enorme Wirtschaftswachstum haben sich die Bedürfnisse der Länder ebenfalls verändert. Es werden vermehrt nicht mehr nur die Grundbedürfnisse gedeckt, sondern auch Luxusgüter nachgefragt. Diese Veränderung ist gerade für die Schweizer Unternehmen ein sehr wichtiger Faktor, da diese oftmals Qualitätsprodukte anbieten, die auch ihren Preis haben, wie dies auch bei den untersuchten Unternehmen der Fall ist.

Westliche Orientierung

Seit der Erlangung der Unabhängigkeit und vor allem seit dem Beitritt zur EU orientieren sich die baltischen Staaten stark an Westeuropa. Sie haben ihre Art Geschäfte abzuschliessen sehr den westlichen Begebenheiten angepasst. Aufgrund dessen hat sich auch der Markt mehr demjenigen von Westeuropa angepasst. Diese Tatsache bringt mit sich, dass das objektive Marktwissen grösser wird und nicht mehr so Vieles erst mit den Erfahrungen in den Ländern angeeignet werden kann. Sicherlich spielt die Erfahrung immer noch eine grosse Rolle, dennoch wird durch die Anpassung der Märkte und Verhandlungsweisen an westeuropäische Standards das objektive Wissen stärker betont. Dies ist mitunter auch ein Grund, warum einige direkt via Vertriebspartner den Markt erschliessen und nicht ausschliesslich Exportieren, denn die

Generierung von Wissen über ein Land und deren Markt wird durch die wachsende Homogenität der einzelnen Märkte vereinfacht.

Standort und Kontakte

Die baltischen Staaten sind geographisch gesehen sehr nahe an Finnland und Polen aber vor allem auch an Russland. So kann der Eintritt in diese Staaten durchaus ein erster Schritt in Richtung Russland sein oder es besteht sogar die Möglichkeit vom Baltikum aus auch den russischen Markt zu bearbeiten, welcher aufgrund seines Wachstums und seiner Grösse für viele Unternehmen ebenfalls interessant ist. Um Anschluss nach Russland zu finden, aber auch um in den baltischen Staaten selbst erfolgreich zu sein, sind gute Kontakte von zentraler Bedeutung. Dies wurde von verschiedenen Unternehmen betont. So sind die Kontakte zu den Agenten und Vertretern vieler Unternehmen so gut, dass es nicht für notwendig angesehen wird, überhaupt noch eine eigene Vertriebsgesellschaft in diesen Ländern aufzubauen, weil die Zusammenarbeit so einwandfrei funktioniert.

Emigration von Arbeitskräften

Durch die westliche Orientierung der baltischen Staaten wandern immer mehr Arbeitskräfte nach Westen aus. Vor allem die jungen, qualifizierten Leute, welche bereits auch sehr gut Englisch gelernt haben, gehen vermehrt nach Westen um zu arbeiten. Auf den ersten Blick scheint diese Tatsache einen negativen Aspekt zu beinhalten, denn es besteht die Gefahr von Arbeitskräftemangel. Nichtsdestotrotz kann dieses Faktum auch positive Effekte haben, was von einer Firma explizit betont wurde. Das Positive findet sich bei den Unternehmen, die zwar in den baltischen Staaten ihre Produkte anbieten aber nicht über die Stufe der Agenten hinausgehen wollen. Denn aufgrund der fehlenden Arbeitskräfte, müssen viele Arbeitsschritte auf Maschinen übertragen werden. Diese Maschinen wiederum werden von den Industrieunternehmen geliefert, oftmals auch von westlichen Betrieben. So ist es möglich, dass die Vorteile des Arbeitskräftemangels ausgenutzt werden können, ohne dass die Nachteile direkt gespürt werden, denn das Unternehmen hat lediglich die Agenten in den Ländern und muss sich nicht um weiteres Personal kümmern. Dieser Aspekt ist natürlich vor allem für Industrieunternehmen von Bedeutung, die Maschinen liefern, welche die menschliche Arbeit zumindest teilweise ersetzen können.

Kleiner Markt

Trotz des starken Wachstums bleiben die Märkte der baltischen Staaten im Vergleich zu anderen osteuropäischen Ländern relativ klein. Dies ist auf der einen Seite geographisch bedingt, des Weiteren ist vor allem der Markt für Luxusgüter aufgrund des Lebensstandards in diesen Ländern nicht sehr ausgeprägt. Aufgrund dessen kann auch ein Unternehmen in diesem Markt nur eine gewisse Grösse erreichen. So ist es durchaus möglich, dass sich, trotz der zusätzlichen Absatzchancen, die sich im Markt bieten, der Aufbau dort nicht lohnt. Dies ist einer der Hauptgründe, warum die befragten Unternehmen nicht mehr Ressourcen in den Markt investieren wollen und somit auf der zweiten Stufe des Uppsala Modells bleiben.

So sagen sich einige, dass es zwar ein kleiner Markt ist, aber eben dennoch einer, der zusätzliche Absatz- und Ausbaumöglichkeiten für das Unternehmen bietet. Für andere wiederum ist der Markt wegen seiner Grösse zu unattraktiv.

Einführung der Marke

Die Einführung der Marke in einen neuen Markt stellt immer wieder eine Herausforderung dar und beschränkt sich nicht auf den baltischen Markt. Dennoch ist dieses Problem hier anzusprechen. Die befragten Unternehmen bieten Schweizer Qualitätsprodukte an und verlangen auch einen gewissen Preis für ihre Leistung. Die Kunden, welche die Marke dieser Unternehmen bereits kennen und um deren Qualität wissen, sind auch gerne bereit einen angemessenen Preis dafür zu bezahlen. Das Problem ergibt sich primär bei der Akquirierung neuer Kunden, bei denen die Marke noch unbekannt ist. So haben die befragten Unternehmen oftmals auch Konkurrenten, die billigere Produkte mit geringerer Qualität anbieten. Obwohl in den baltischen Staaten immer mehr Produkte aus dem Luxussegment erworben werden, haben die günstigeren Anbieter den leichteren Markteintritt, denn oftmals wird der Unterschied in der Qualität erst zu einem späteren Zeitpunkt in der Nutzung erkannt und nicht gleich beim Kauf. Die zentrale Herausforderung besteht also für die Schweizer Qualitätsanbieter darin, den potenziellen Kunden das Produkt näher zu bringen und sie davon zu überzeugen, dass ihre Produkte besser sind als diejenigen der günstigeren Konkurrenten. Dies ist oftmals ein längerer Prozess, in den viel Arbeit gesteckt werden muss.

Überlastung durch starkes Wachstum

Das starke Wachstum der Wirtschaft bringt in den baltischen Staaten nicht nur positive Aspekte mit sich. Die rasanten Veränderungen und Anpassungen führen auch dazu, dass alles sehr schnell gehen muss. Dies hat einen Einfluss auf die Bautätigkeiten. Mittlerweile muss alles so schnell fertig sein, dass die Fabriken und andere Bauwerke gar nicht erst richtig fertig gestellt werden, bevor die Tätigkeit in ihnen aufgenommen wird. Das zieht einen Qualitätsverlust nach sich, da die Bauten oftmals noch feucht sind aber trotzdem schon Maschinen hineingestellt werden und die Produktion aufgenommen wird.

Ein weiterer Aspekt des schnellen Wachstums ist, dass viele Lieferanten ihre Ware nicht mehr rechtzeitig bereitstellen können, da ihre Kapazitäten überlastet sind. Es wurde sogar angesprochen, dass es Lieferanten gibt, die eine Frist von bis zu einem Jahr haben.

Infrastruktur und Administration

Obwohl von einem Unternehmen explizit betont wurde, dass die Infrastruktur bereits weiter entwickelt ist, als vielfach angenommen, muss doch noch einiges gegenüber Westeuropa aufgeholt werden. Von den Unternehmen wurden speziell die Schwerfälligkeit der Administration und Probleme mit dem privaten als auch öffentlichen Verkehr angesprochen. So kann es für die Geschäftstätigkeit sehr hinderlich sein, wenn das öffentliche Verkehrsnetzwerk nicht funktioniert oder der Stau einem am Vorankommen hindert. Die administrativen Probleme wurden von den Distributoren der untersuchten Firmen angesprochen, der dort sein eigenes Unternehmen aufgebaut hat und oftmals mit der Administration zu kämpfen hatte. Zudem sei in den Ländern die Korruption noch relativ hoch, was für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit nicht förderlich ist.

3.2.3. Handlungsempfehlungen

Je nach Phase des Internationalisierungsprozesses können Erfolgsfaktoren unterschiedlich genutzt und Hürden auf verschiedene Weisen genommen werden.

Angemessene Marktanalyse durchführen

Aufgrund der westlichen Orientierung, die als Erfolgsfaktor genannt worden ist, gleicht sich der baltische Markt immer stärker denjenigen aus Westeuropa an. Hinzu

kommt, dass der Markt ziemlich klein ist. Aus diesen beiden Gründen ist es wichtig für ein Unternehmen, eine Analyse in angemessenem Umfang durchzuführen. Zum einen können aufgrund der wachsenden Ähnlichkeit Teile der Marktanalyse vernachlässigt werden, weil das Wissen bereits aus den westeuropäischen Ländern beim Unternehmen vorhanden ist. Des Weiteren sollte der kleine Markt mit einkalkuliert werden und daher muss der Aufwand, der für eine Marktanalyse getätigt wird, auch immer in Relation mit den daraus zu schöpfenden Gewinnen gesetzt werden. Dies bedeutet nicht, dass die Marktanalyse weggelassen werden kann, weil diese sehr essentiell ist für die richtige Eintrittsstrategie und Vorgehensweise, jedoch sollte bereits erworbenes Wissen aus ähnlichen Märkten transferiert und die begrenzte Größe des Marktes bei den Aufwendungen für die Analyse berücksichtigt werden. So haben die Firmen zuerst eine Grobanalyse durchgeführt, um die wichtigsten Informationen zu sammeln und ist nicht direkt zu detailliert mit der Analyse eingestiegen.

Marke klar positionieren

Auch wenn sich eine Marke im Heimmarkt bereits etabliert hat, ist deren Einführung auf einem neuen Markt eine Herausforderung und kann durchaus eine Hürde darstellen. Gerade für Produkte mit guter Qualität und daher höherem Preis können am Anfang ihre Schwierigkeiten haben, vor allem auf einem noch stark wachsenden Markt, wie dem Baltischen. Um den Erfolg der Einführung der Marke zu erhöhen, ist es wichtig, dass von Anfang an eine klare Positionierung angestrebt und auch gehalten wird. Nur so ist es möglich, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und sie von der Qualität des Produktes zu überzeugen. Dies ist ein langwieriger Prozess, den das Unternehmen gehen muss und nicht vernachlässigen darf. So kann nur mit einer gewissen Dauer der Kunde von der Qualität der Produkte überzeugt werden, da auf-Grund der längeren Haltedauer und geringeren Ausfallquote weniger Reparaturkosten, anfallen und daher das Produkt längerfristig sogar günstiger ist, als billigere Konkurrenzprodukte. So kann es durchaus hilfreich sein, sich für die Überzeugung der Kunden einzusetzen, sei es durch klassische Werbung, um die Aufmerksamkeit zu erlangen oder andere Marketingmassnahmen, wie zum Beispiel Messebesuche, um die Qualität zu demonstrieren.

Bestehende Kontakte nutzen

Für ein Unternehmen ist es einfacher, den ersten Schritt in einen neuen Markt zu machen, wenn bereits einige Kontakte vorhanden sind. Eine Möglichkeit wäre, mit einem Partner zu kooperieren, mit dem das Unternehmen schon auf anderen Märkten zusammenarbeitet und der bereits Erfahrungen im baltischen Markt gemacht hat. Je nach dem Grad der Zusammenarbeit stellt dieser Partner sogar entscheidende Informationen zur Verfügung, die für den Markteintritt genutzt werden können oder hat bereits Kontakte zu wichtigen Kunden, die ebenfalls aufgenommen werden können. Verfügt das Unternehmen nicht über eine solche Partnerschaft kann es zentral sein, bereits vor dem Markteintritt einige Kontakte zu knüpfen, indem beispielsweise die Verbindung zu lokalen Unternehmen oder Händlern hergestellt wird, welche als Unterstützung der weiteren Schritte genutzt werden können. Hier ist jedoch zu beachten, dass ein solcher Aufbau mit viel Zeit verbunden ist.

Genügend Zeit und Möglichkeiten zum Kontaktaufbau lassen

Das Finden der richtigen Kontakte ist vor allem in den Phasen 2 und 3 von Bedeutung. Die guten Kontakte finden sich oftmals nicht einfach so, sondern es muss ein gewisser Aufwand betrieben werden. Von primärer Bedeutung dabei ist, dass sich das Unternehmen bewusst ist, dass gute Kontakte nicht von heute auf morgen entstehen, sondern dass es ein andauernder Prozess ist, der auch nach dem Antreffen der richtigen Partner anhält.

Die Möglichkeiten die richtigen Kontakte zu finden sind vielseitig. Zum einen können, wie in der ersten Phase, bereits existierende Verbindungen genutzt werden, um den passenden Agenten zu finden. Des Weiteren bieten Messen immer wieder eine geeignete Plattform um solche Kontakte zu knüpfen, weil man da oft auch die interessierten Agenten antrifft. Falls das Unternehmen bereits in der Umgebung des Baltikums tätig ist, ist es auch durchaus möglich, die gleichen Agenten zu nutzen, wie sie zum Beispiel in Russland haben. Dies hat auch den Vorteil, dass die Zusammenarbeit bereits längere Zeit läuft und das Kennenlernen wegfällt.

Vertrauen gewinnen

Nachdem die richtigen Agenten gefunden wurden, ist es bedeutend, dass gegenseitiges Vertrauen aufgebaut wird, denn nur so kann eine Zusammenarbeit über längere Zeit reibungslos funktionieren. Sehr wichtig dabei ist, dass der Agent das Unternehmen genau kennen lernt und somit deren Produkte sehr gut kennt und dadurch auch

den Kunden optimal informieren kann. Auf der anderen Seite ist es auch wichtig, dass das Unternehmen über die Aktivitäten des Agenten Bescheid weiss und somit einschätzen kann, was auf dem baltischen Markt abläuft. Dieses Vertrauen kann durch gemeinsame Aktivitäten und Rücksichtnahme vertieft werden, indem die Agenten auch regelmässig das vertretene Unternehmen besuchen und mit ihnen Schulungen zu den Produkten durchgeführt werden.

Regelmässigen Kontakt aufrechterhalten

Auch wenn die Zusammenarbeit seit einiger Zeit läuft und das Vertrauen vorhanden ist, ist ein regelmässiger Austausch von Erfahrungen und Informationen unerlässlich. So sollte das Unternehmen darüber Bescheid wissen, wie die aktuellen Entwicklungen des Marktes sind, auf dem der Agent tätig ist und zusätzlich muss der Agent über neue Produkte und andere Neuerungen des vertretenen Unternehmens informiert werden. Die regelmässigen Schulungen und gemeinsamen Treffen sind also nicht nur beim Aufbau des Vertrauens wichtig, sondern auch bei einer bereits etablierten Zusammenarbeit unerlässlich, denn nur so können sich beide Parteien aufeinander verlassen.

Eigene Interessen durchsetzen können

Handels- und Absatzpartner eines Unternehmens verfolgen oftmals ihre eigenen Ziele und haben konkrete Vorstellungen, wie sie Märkte bearbeiten wollen. So kann es passieren, dass die Interessen des Unternehmens untergehen, weil eine Diskrepanz zwischen den Vorstellungen der beiden Parteien besteht. Die Empfehlung ist deshalb, dass die Verhältnisse von Anfang an klar geregelt werden und dass wenn nötig, über die allfälligen Streitpunkte eine genügend abgesicherte schriftliche Vereinbarung besteht. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Ziele zu weit auseinander geraten und so unnötig Ressourcen investiert wurden.

Flexibilität aufrechterhalten

Das starke Marktwachstum führt oft dazu, dass sich auch die Begebenheiten im Markt schnell verändern. Um trotzdem erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen sehr rasch auf solche Veränderungen reagieren können. Das heisst sie müssen in ihren Handlungen und Entscheidungsfindungen flexibel sein und diese auch schnell umsetzen können. Damit dies gewährleistet ist, ist es entscheidend, dass im Unter-

nehmen solche Prozesse strukturiert ablaufen und keine Doppelspurigkeiten vorkommen. Zudem müssen die Kompetenzen klar geregelt sein, damit es nicht zu Ungereimtheiten und Verzögerungen kommt. Für ein kleines oder mittleres Unternehmen bedeutet dies, dass es die Unternehmensstruktur eventuell anpassen muss, wenn es sich entscheidet zu internationalisieren, weil ein grösserer Koordinationsaufwand erforderlich ist. Dies ist nicht nur am Anfang der Internationalisierung der Fall, sondern diese Flexibilität ist während des ganzen Prozesses notwendig, auch dann noch, wenn sich das Unternehmen auf dem Markt etabliert hat.

Ressourceneinsatz angemessen gestalten

Wie für die erste Stufe schon angesprochen, muss der Einsatz der Ressourcen und der Aufwand der Marktbearbeitung in Relation zum jeweiligen Markt gesehen werden. So muss das Unternehmen für jede Stufe der Internationalisierung neu entscheiden, ob sich der Schritt lohnt. Das heisst, es muss eine Analyse der Aufwände und Erträge durchgeführt werden, um zu sehen, ob sich die Erweiterung der Wertschöpfungsaktivitäten lohnt. Hierbei ist wichtig, dass der Mut vorhanden ist zu sagen, dass sich eine Investition in eine weitere Phase der Internationalisierung nicht lohnt, denn jedes Unternehmen hat nur eine gewisse Anzahl an Ressourcen zur Verfügung. Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen ist eine solche Abwägung von zentraler Bedeutung, weil diese oftmals nicht die Mittel haben, eine Fehlinvestition zu überbrücken oder durch andere Investitionen auszugleichen.

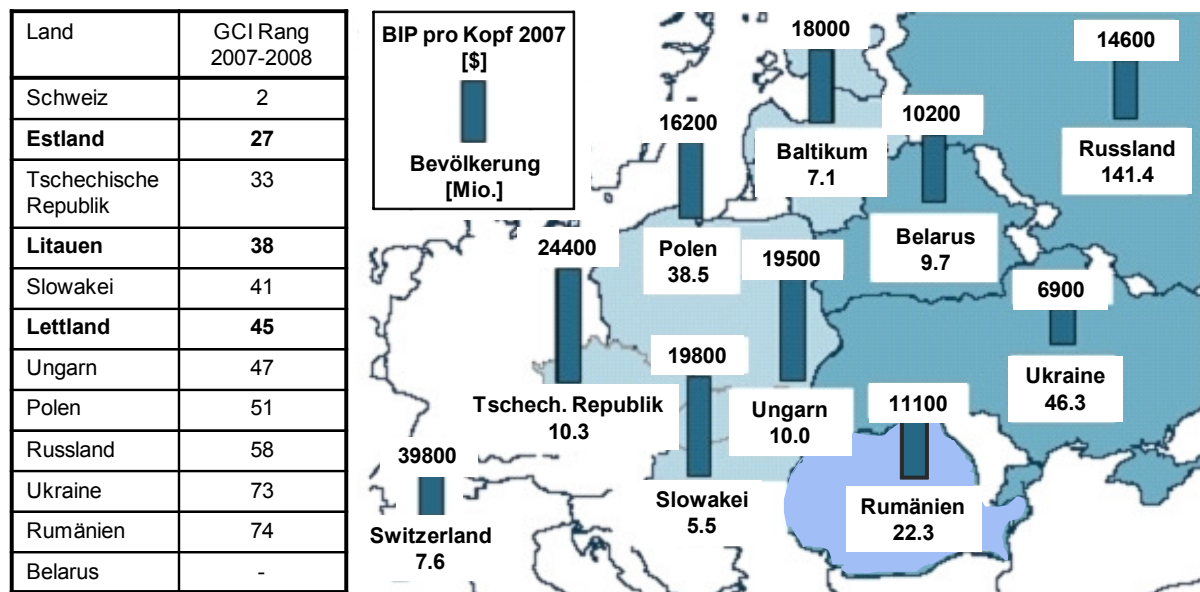
Regelmässige Erfolgskontrollen durchführen

Sicherlich auf jeder Stufe sehr wichtig ist die Kontrolle, denn nur so ist es möglich Erfolge, aber auch Misserfolge zu erkennen. Um dies zu gewährleisten sollte das Unternehmen eine Reihe von Zahlen aufstellen, die für diese Kontrolle von Bedeutung sind. Dabei ist wichtig, dass nicht nur die monetären Investitionen gesehen werden, sondern auch die Zeit, die jeder Schritt braucht, miteinbezogen wird. So muss zum Beispiel immer wieder mit Schwerfälligkeiten in der Administration oder ähnlichen Hindernissen gerechnet werden, welche den Prozess verzögern können. Gerade in Ländern wie den baltischen Staaten, die noch nicht so weit entwickelt sind, darf dieser Aspekt keinesfalls vernachlässigt werden. Nur mit regelmässigen Kontrollen lassen sich solche Abläufe überprüfen und damit auch verbessern.

3.3. Ergänzung der Konzeptionalisierung der rationalen Standortentscheidungen um emotionale Faktoren

Ausgangspunkt unserer Überlegungen war der Internationalisierungsprozess und die damit verbundenden Entscheidungen verschiedene Wertschöpfungsaktivitäten in den baltischen Staaten auf- und auszubauen. Wie im Abschnitt 2.1 erwähnt, trotz der attraktiven Potenziale der Baltischen Staaten ist die Anzahl von Schweizer Unternehmen in den Ländern relativ beschränkt. Nur wenige Unternehmen haben in den Auf- und Ausbau von Wertschöpfungsaktivitäten in diesen Ländern investiert. Das niedriger Niveau der Aktivitäten von Schweizer Unternehmen ist nicht darauf zurückzuführen, dass die Baltischen Staaten eine geringere Attraktivität aufweisen (z.B. geringeres Marktpotenzial, höherer Kosten usw.). Die hohe Attraktivität der baltischen zeigen die folgenden beiden Abbildungen. Sie veranschaulichen der wirtschaftlichen Faktoren, die sehr wohl für den Auf- und Ausbau von Wertschöpfungsaktivitäten in den baltischen Staaten sprechen würden.

Economy		Estonia	Latvia	Lithuania	Switzerland
Year		2006	2006	2006	2006
Ease of Doing Business Rank		17	24	16	15
Starting a Business	Rank	51	25	48	27
	Procedures (number)	6	5	7	6
	Time (days)	35	16	26	20
	Cost (% of income per capita)	5.1	3.5	2.8	2.2
	Min. capital (% of income per capita)	34.3	26.1	48.8	15.1
Dealing with Licenses	Rank	13	65	23	38
	Procedures (number)	13	22	14	15
	Time (days)	117	152	151	152
	Cost (% of income per capita)	34.3	36.3	18.2	57.2
Employing Workers	Rank	151	123	119	24
	Difficulty of Hiring Index	33	67	33	0
	Rigidity of Hours Index	80	40	80	60
	Difficulty of Firing Index	60	70	30	10
	Rigidity of Employment Index	58	59	48	23
	Nonwage labor cost (% of salary)	33.5	24.1	31.2	14.4
	Firing costs (weeks of wages)	34.7	17.3	30.3	13
Registering Property	Rank	23	82	3	11
	Procedures (number)	3	8	3	4
	Time (days)	51	54	3	16
	Cost (% of property value)	0.7	2	0.7	0.4
Getting Credit	Rank	48	13	33	21
	Legal Rights Index	4	8	4	6
	Credit Information Index	5	4	6	5
	Public registry coverage (% adults)	0	1.9	4.2	0
	Private bureau coverage (% adults)	18.2	0	7.2	24.5
Enforcing Contracts	Rank	20	11	4	9
	Procedures (number)	25	21	24	22
	Time (days)	275	240	166	215
	Cost (% of debt)	11.5	11.8	8.6	11
Closing a Business	Rank	47	62	30	33
	Time (years)	3	3	1.7	3
	Cost (% of estate)	9	13	7	3.5
	Recovery rate (cents on the dollar)	39.9	34.8	50.5	47.1

Abbildung 9: Bewertung der baltischen Staaten.**Abbildung 10: Vergleichende Übersicht osteuropäischer Staaten.**

Ein wichtiges Ergebnis unserer Arbeit war, dass wir diesen Ausgangspunkt revidieren mussten. Die Entscheidungen scheinen nur sehr beschränkt auf rationalen Faktoren zu beruhen. Es sind vielmehr emotionale Faktoren, die derartige Entscheidungen prägen.

Schweizer Unternehmen arbeiten mögliche Optionen für Standorte in Osteuropa aus. Die Überlegung, welcher Standorte hierfür grundsätzlich in Frage kommen hängt von der emotionalen Nähe zu den Standorten ab. D.h. Mitarbeiter nehmen, diejenigen Standorte in ihre Auswahl hinein, zu denen sie eine gewisse emotionale Nähe haben. Diese emotionale Nähe ist jedoch häufig nur gegeben, wenn Mitarbeiter mit den Ländern und Regionen vertraut sind. Hier haben die baltischen Staaten und insbesondere Lettland und Estland ein klares Defizit. Entscheiden in Schweizer Unternehmen fehlt es an der emotionalen Nähe zu den baltischen Staaten, so dass diese erst gar nicht in die eigentliche Auswahl von Standorten eingebunden werden. Die starke emotionale Nähe zu Ländern wie Tschechien, Polen, Slowakei oder Ungarn führt dazu, dass diese die Liste potenziell in Frage kommender Standorte dominieren. Der Auf- und Ausbau von Wertschöpfungsaktivitäten findet deswegen häufig in diesen Ländern statt und sogar dann, wenn die eigentlichen Rahmenbedingungen schlechter sind als in den baltischen Staaten.

Aus diesem Grund werden die baltischen Staaten häufig nur dann berücksichtigt, wenn Schweizer Unternehmen bereits über mehrere Standorte in Osteuropa verfügen. Die gesammelten Erfahrungen führen dazu, dass neben den bereits etablierten Standorten ebenfalls die baltischen Staaten in den Blickpunkt rücken. Die Etablierung von Wertschöpfungsaktivitäten in den baltischen Staaten als erster Schritt Richtung Osteuropa findet aus diesen Gründen nicht statt.

Als wichtige Handlungsempfehlungen für die baltischen Staaten lassen sich deswegen folgende Punkte ableiten:

1. Stärkere Kommunikation von Erfolgsgeschichten Schweizer Unternehmen, um die emotionale Distanz vieler Schweizer Führungskräfte zu den Baltischen Staaten
2. Klare Positionierung und Kommunikation als gleichgestellte Alternativen gegenüber Standorten in den etablierten EU-Ländern in Osteuropas wie Tschechien, Polen, Slowakei oder Ungarn
3. Differenzierung gegenüber den "neuen" EU-Ländern und Beitrittskandidaten wie Rumänien und Bulgarien.
4. Um die emotionale Nähe gegenüber den baltischen Staaten zu stärken, benötigen die drei baltischen Staaten einen gemeinsamen Auftritt respektive Plattform. Der isolierte Aufbau der emotionalen Nähe für eines der drei Länder ist nur beschränkt möglich. Die einzelnen Länder Estland, Lettland und Litauen lassen sich isoliert nur beschränkt in den "Köpfen" Schweizer Führungskräfte verankern. Nur gemeinsam als Baltischer Wirtschaftsraum lässt sich die notwendige emotionale Nähe schaffen, damit die Region als mögliches Ziel für Wertschöpfungsaktivitäten Schweizer Unternehmen Berücksichtigung finden.

3.4. Transfer der Ergebnisse

Sowohl des ITEM-HSG als auch das ISM führten die im Projektplan definierten Aktivitäten durch. Die durchgeführten Aktivitäten umfassten die Erarbeitung eines Interviewleitfadens für die Schweiz und das Baltikum, die gemeinsame Auswahl der Interviewpartner, die Durchführung der Interviews, die Beschreibung und Analyse von Fallstudien basierend auf den Interviews, eine vergleichende Analyse der Fallstudien, der Vergleich der Fallstudien aus den baltischen Ländern mit anderen Osteuro-

päischen Ländern sowie die Veröffentlichung der Resultate. Parallel zu den aufgeführten Aktivitäten fand ein kontinuierlicher Wissensaustausch zwischen dem ITEM-HSG und der ISM statt. Der Wissensaustausch wird nach dem Projekt fortgesetzt. Das Ziel des ITEM-HSG ist es, eine weitere Publikation mit den Ergebnissen des Projektes gemeinsam mit dem ISM zu veröffentlichen. Diese Publikation wird voraussichtlich Ende Januar 2009 eingereicht. Es wird versucht die Publikation im Baltic Journal zu veröffentlichen. Dieses Journal wird von der ISM herausgegeben. Neben dieser zukünftigen Publikation wurden die folgenden Aktivitäten zur Verbreitung der Resultate vom ITEM-HSG durchgeführt.

Publikationen:

Fischer, Thomas; Gebauer, Heiko; Abramavicius, Sarunas: Das Baltikum: Neue Wege und Potenziale in Osteuropa. In: IO New Management (2008), S. 35-41.

Fahrni, Renate und Wetli, Christine: Schweizer Unternehmen im Baltikum, Seminararbeit an der Universität St. Gallen.

Frei, Selina: Der Internationalisierungsprozess von Schweizer Unternehmen im Baltikum, Bachelorarbeit an der Universität St. Gallen

Lehrveranstaltungen:

Issue Coverage - Internationalisierung von Schweizer Unternehmen (HS 2006), Teilnehmerzahl 25 Studierende (Dozent: Dr. Heiko Gebauer).

Forschungs-, Praxis- und Ventureprojekt - Schweizer Unternehmen im Baltikum, Teilnehmerzahl 12 Studierende (Dozent: Dr. Heiko Gebauer)

4. Finanzielle Aspekte

Die Abwicklung der finanziellen Aspekte entspricht den im Antrag formulierten finanziellen Rahmenbedingungen. Die finanzielle Aspekte können wie folgt zusammengesetzt werden.

ITEM-HSG:	20000 sFr
ISM:	10000 sFr
Other expenses:	5000 SFr

Total costs:	35000 SFr
--------------	-----------

5. Anhang: Beispiele für Ergebnisse der Interviews

5.1. Ergebnisse eines Interviews in der Schweiz

Insgesamt führte das ITEM-HSG 35 Interviews durch. Aus Vertraulichkeitsgründen sind die Ergebnisse anonymisiert. Aufgrund des Umfangs der aufgenommenen Daten wird im Folgenden nur ein anonymisiertes Beispiel vorgestellt:

Was ist genau Ihre Funktion (zum Distributor (D) - Leitern Marketingsupport (M)), Sie sind Agent der Getränke AG?

D: Wir sind nicht Agent, wir sind Distributor, also wir vertreten die Firma, die Produkte der Firma Getränke AG in der baltischen Region. Baltische Region beinhaltet Finnland, Estland, Lettland und Litauen. Alles was sich um die baltische See befindet.

M: Sie wissen was Distributor bedeutet? Was der Unterschied ist zwischen Agent und Distributor? Also die Ware wird auch physisch zu ihm geliefert und er verteilt sie. Nicht nur ein Agent, der einfach vermittelt. Er verteilt wirklich.

D: Der grosse Unterschied mit unserer Position jetzt gegenüber der Position von unseren Agenten, die wir früher hatten, die die Getränke AG früher vertreten haben, da wir hatten völligen Durchblick in meiner Zeit als ich bei der Getränke AG war. Das heisst die Getränke AG hat geliefert bis zum Endkunden, hat den Endkunden fakturiert und hat eine Kommission bezahlt.

Wir kaufen ein ex works und wir transportieren und verkaufen weiter. Wir haben unsere eigene Preisstrategie. Wir liefern natürlich Informationen an die Getränke AG, damit wir eine ideale Partnerschaft schaffen können, damit wir optimal miteinander arbeiten können. Also wir liefern ein Feedback, regelmässig. Aber wir haben unsere eigene Preisstruktur, Preisstrategie und Marktpolitik.

Also eine eigene Firma, die das weiter vertritt?

D: Richtig. Wir sind nicht die Getränke AG im Baltikum so zu sagen, wir sind eine unabhängige Firma, die ein eigenes Verkaufskonzept entwickelt hat, nämlich Schweizer Partner in der baltischen Region zu vertreten. Beziehungsweise die Synergien der Applikation dieser Partner zu optimieren.

Wie heisst Ihre Firma?

D: Distribution AG. Oh, ich kann natürlich noch eine Visitenkarte abliefern. Ich hab noch genug davon.

Danke. Dann würde ich gerne noch einige Informationen zu Ihrer Firma haben (zu der Leiterin Marketingsupport). Wie gross sind Sie?

M: Wir sind gut 100 Leute. Also 106.

Und haben Sie nur diesen Standort hier?

M: Ja, nur hier.

Was sind ihre Tätigkeitsbereiche?

M: Wir machen Fruchtzubereitungen und Aromen, das ist das, was auch auf meiner Visitenkarte im Titel steht. Fruchtprodukte und Aromen. Also als Zulieferer der Nahrungsmittelindustrie, kann man sagen, wenn man das Gebiet sagen will. Also wir gehen nicht direkt Endkonsumenten an, sondern unsere Kunden sind z.B. die Joghurtfabriken.

Wie sieht es mit der Konkurrenz aus? Oder mit Ihrer Wettbewerbsposition?

M: Es gibt einige. Es ist ein harter Konkurrenzkampf.

Und wie haben Sie sich positioniert?

M: Wir sind ein Nischenanbieter. Ja, ausser es gibt ein Sektor, bei dem wir Marktleader sind, das ist bei der Fruchtzubereitung für die kleineren Molkereien. Dort sind wir Marktleader, aber im Grossen und Ganzen sind wir Nischenanbieter.

Dann möchte ich schon auf Ihren Standort im Baltikum eingehen. Sie haben das ganze lanciert (zum Distributor). Wie lange ist die Getränke AG schon dort tätig?

D: Also die Getränke AG ist direkt tätig seit 2002. Und weiterhin durch die Firma Distribution AG seit März 2007. Die Produkte, das Portfolio der Getränke AG ist schon fest etabliert im Baltikum seit 6 Jahren, 5 – 6 Jahren. Mit Fokus Aromen. Weil das traditionelle Geschäft Fruchtzubereitung ist eigentlich nicht gut verkäuflich im Ausland, aufgrund der Preisstruktur, des Protektionismus. Die Schweiz ist heute eine Insel in Europa, gehört nicht zur EU, es gibt noch Zollschränke und seit der Eröffnung, also der Angliederung der neuen Länder, Ostblockländer zur EU ist eindeutig ein Nachteil von der Schweiz aus in die EU zu exportieren. Vor allem in die neuen „Bundesländer“ so zu sagen.

Ist die Getränke AG in allen drei Ländern, Estland, Lettland und Litauen vertreten?

D: Ja, richtig.

Sehen Sie Unterschiede zu diesen Ländern?

D: Definitiv. Es gibt gemeinsame Punkte und sehr viele Unterschiede.

Was sind die wichtigsten Unterschiede zwischen diesen drei Ländern?

D: Kulturell definitiv. Es gibt so viele Unterschiede zwischen einem Esten und einem Litauen, wie zwischen einem Deutschen und einem Spanier. Sowohl von der Kultur, der Sprache, das Verständnis, das Aussehen der Leute. Sehr grosse Unterschiede auch in der Wirtschaftsstruktur. Sagen wir Estland liegt sehr nah an Finnland, sowohl geographisch, wie auch kultu-

rell, wie auch wirtschaftlich. Sehr viele Finnischen Firmen haben ihre Niederlassungen in Estland. Sie sprechen auch eine ähnliche Sprache, also Finnisch und Estisch sind sehr nah verwandt. Lettland und Litauen sind auch nah verwandt. Es sind jedoch zwei unterschiedliche Länder. Die Wirtschaft von Litauen ist die leistungsfähigste im ganzen Baltikum, hängt sehr viel mit Polen zusammen, sowohl von der Geschichte her, als auch von der Kapitalisierung der meisten Player vor Ort. Viele polnische Firmen haben in Litauen investiert. Lettland ist dazwischen, Estland ist geographisch im Norden, Litauen ist im Süden, Lettland ist in der Mitte. Und die Lage von Lettland ist eigentlich geographisch gesehen ideal, um die ganze Region zu bearbeiten. Alle Wege führen nach Riga. Von Moskau, Helsinki, Warschau oder Vilnius aus. Sagen wir das ist auch ein Innovationspool. Die Firmen, die um Riga sind, strahlen in die ganze Region aus und Innovation findet vor allem dort statt.

Also Riga ist zentral?

D: Definitiv.

Sie sagten, Sie vertreiben vor allem Aromen (zum Distributor) der Firma Getränke AG, das andere weniger.

D: Weniger. Wir versuchen ein paar Handelsprodukte, Retailprodukte zu vertreiben. Aber aufgrund der Preisstruktur ist es nicht einfach zu platzieren. Wir stoßen an die polnische Lebensmittelindustrie, sie bietet nicht die gleiche Qualität, die Premiumprodukte von der Schweiz sind hochpreisig und es ist schwierig zu verkaufen.

Zu Ihrem Unternehmen, wie gross sind Sie? (zum Distributor)

D: Wir sind klein. Wir haben heute 5 Personen in Lettland. Ein Salesmanager in Litauen und mittlerweile auch ein Agent in Polen. Sagen wir zusammen sind wir sieben Leute. Wir haben ein Lager in Riga für eingekaufte Ware, ein Lager in Kaunas, vor allem für kontrahierte Produkte, um Flexibilität zu bieten.

Für wie viele Firmen vertreiben Sie im Baltikum?

D: Also wenn wir von der Getränke AG sprechen, nur von der Getränke AG sprechen, sind das ca. 60 Firmen, die wir bearbeiten...

M: ..also Kunden..

D: 60 Kunden im ganzen Baltikum. Distribution AG gesamthaft gesehen, mit den anderen Partnern, die wir in der Zwischenzeit haben sind 5 Schweizer Firmen, die auf dem selben Schema, wie die Getränke AG mit uns arbeiten. Das sind heute 104 Kunden. Salziger Bereich und süsser Bereich zusammengefasst.

Da sind alle in der gleichen Branche? Lebensmittel/Getränke?

D: Ja, also Lebensmittel, aber nicht nur Getränke. Also salziger Bereich, das sind so Dressing, Dry Soups, Fleisch-, Fischmarinaden. Solche Produkte, die auch Aromatisierung benötigen, beziehungsweise Stabilisierung. Also Ingredients der Lebensmittelindustrie.

Haben Sie noch in anderen Osteuropäischen Ländern Distributoren oder Agenten?

M: Nein, im Moment nicht. Wir haben zwar ein paar Kunden in den osteuropäischen Staaten, aber das ist von einer Gruppe, die wir in Österreich beliefern. Die beliefern wir auch in Russland und der Ukraine. Also wir beliefern von hier aus, aber haben keinen Agenten dort, das ist einfach der Kunde, den wir bekommen haben, weil er zu einer Gruppe gehört, die in Österreich ist. Und auch dort hinein gehört. Aber andere Agenten haben wir nicht.

Von wo sind diese Kunden?

M: Ukraine und Russland im Moment.

Dort liefern Sie direkt?

M: Ja.

Jetzt möchte ich zum Hauptthema meiner Arbeit kommen, das ist der Internationalisierungsprozess. Was waren eigentlich die Gründe, dass Sie in die baltischen Staaten gegangen sind?

D: Es gibt viele Gründe. Ich werde einige erwähnen. Die Wirtschaftslage. Die Exostblockstaaten, die jetzt frei sind und mittlerweile auch zur EU gehören, zeigen, sagen wir, viel versprechende Wachstumsraten. In den Branchen, die wir bearbeiten von 5 – 8% jährlich, also volumenmässig. Warum speziell in die baltischen Staaten? Bestimmt spielt die Mentalität, die dort herrscht eine sehr wichtige Rolle. Das sind vertrauenswürdige Leute, die sagen Morgen ist Morgen und nicht Übermorgen, die sagen ich zahle und sie zahlen. Also die Zahlungswürdigkeit, die Vertrauenswürdigkeit, das Arbeitsklima ist sehr gesund, generell. Zweitens die Wirtschaftslage: Das ist sagen wir nach Moskau und St. Petersburg das dritte Zentrum der exsowjetischen Wirtschaft in der Region. Das heisst, sie haben ein überdimensioniertes Industriennetz für das Baltikum. Die Firmen, die dort produzieren, produzieren nicht nur für das Baltikum, also produzierten damals nicht nur für das Baltikum, sondern für die ganze Sowjetunion und dementsprechend haben sie sehr grosse Produktionskapazitäten geschaffen. Und heute nach der Sanierung von 2004, der Angliederung der baltischen Staaten zur EU, sind die gesünderen Produzenten noch geblieben. Meistens gehört das Kapital Ausländer, Isländer, finnische, dänische Firmen wurden aufgekauft und sie exportieren viel. Weiterhin Richtung Russland, aber neu Richtung EU-Länder. Wenn Sie heute ein premierprix Orangensaft bei Lidl oder Aldi kaufen, kommt es von Polen oder von den baltischen Staaten. Sie haben grosse Kapazitäten und produzieren günstig. Also grosses Absatzvolumen, potenzielles Absatzvolumen für die Ingredienten ebenfalls. Dritter Punkt, das ist auch die geographische Lage, also an der baltischen See. Einfacher Zugang zu vielen Märkten von dort aus, das ist eine offene Tür zu Russland als weiterer Entwicklungsschritt. Russland ist auch ein Entwicklungsmarkt mehr und mehr, schwer zugänglich weiterhin, aber wächst. Und die Zollbarrieren werden immer einfacher zu überspringen.

Und Sie richten sich auch nach Russland?

D: Definitiv.

Für meine Arbeit ist der Prozess sehr wichtig. Hatten Sie spezielle Schritte, wie das abgelau-fen ist. Wie haben Sie angefangen und wie ist es weiter gegangen? Es gibt auch Modelle, die einzelne Schritte beschreiben in der Theorie.

D: Es war ein Prozess bei der Getränke AG, wir haben den Markt abgetastet, als viel versprechend angesehen und wir sind hingegangen. Ich damals als Salesmanager, wir haben ein Kontakt vor Ort gehabt, wir haben angefangen zu verkaufen, dann haben wir uns überlegt ein Kontakt ist gut, ein Agent wäre besser. Dann haben wir mit einem Partner gearbeitet, aber ein Partner, der als Agent gedient hat. Wir haben den vollkommenen Durchblick gehabt, wir haben von der Getränke AG aus alles geregelt. Und der dritte Schritt war, okay, der Breakeven ist erreicht, es ist ein grosses Risiko, aber es müsste etwas passieren oder es wird nie passieren und ein Rückschritt geben für die Zukunft und wir können es vergessen. Entweder die Getränke AG, also der Partner in der Schweiz investiert selber vor Ort und eröffnet ein Verkaufsbüro, was auch eine Sache der Kreditibilität gegenüber den Kunden ist, die dann sagen, okay, er kommt selber, er glaub dran. Oder ein Partner vor Ort, der das Aushängeschild übernimmt und das ist passiert.

M: Weil man gesagt hat, dass das mit dem einzeln schicken, also die Ware einzeln schicken an die Kunden hat einfach keine Zukunft. Das muss gesammelt gehen und das kann man eben entweder selbst machen oder man sucht sich eine Partner, was mir gemacht haben.

D: Wir haben das miteinander gut abgestimmt und ein gutes Beispiel sind die Visitenkarten, die eine Ähnlichkeit haben, um die Kontinuität zu gewährleisten, das der Kunde sieht, okay, das ist die Getränke AG...

M: ...das gehört irgendwie zusammen.

D: Von der Struktur her sind wir völlig selbständig, die Firmen. Aber vom Corporate Identity haben wir eigentlich die Kontinuität gewährleistet. Und das wurde auch so von den Kunden verstanden. Das ist ein Weg...

M: Gut das hat auch noch mit der Person zu tun. Also mit dir als Person (zum Distributor). Da ist natürlich auch eine Kontinuität da. Für die Kunden ist das natürlich auch sehr wichtig.

D: Richtig.

Das waren jetzt Ihre drei Schritte, wie sie in der Theorie auch oft vorkommen. Der vierte Schritt ist dann eigentlich immer noch, dass man die Produktion auch in das Land verlegt?

M: Nein.

D: Das ist ein Thema.

M: Ja, ein Thema ist es...

D: Das ist im Gespräch. Sagen wir das Know-how ist in der Schweiz und wird weiterhin in der Schweiz bleiben. Aber um die Konkurrenzfähigkeit in Zukunft zu gewährleisten, müssen wir schauen, wo wir Geld sparen können. Wenn wir von Aromen sprechen, die ganze Ver-

dünnungsarbeit ist eigentlich Margenträger, beziehungsweise kostet Geld. Und die Logistik wird immer teurer, die Spritkosten auf dem Markt, es wird nicht günstiger. Und da gibt es ein grosses Einsparungspotenzial, beziehungsweise ein Investitionspotenzial für uns. Es wird nicht nächsten Monat passieren, aber wenn es sein müsste, könnte es in den nächsten Jahren sein. Und das wäre ein verlagerter Produktionsschritt.

Einfach die Verdünnung, nicht die ganze Produktion?

D: Nein, sicher nicht die ganze Produktion.

Sie sagten, Sie sind wegen der guten Wirtschaftslage dort hin, wegen der Mentalität, und so weiter, aber wie sind Sie überhaupt auf die Idee gekommen dort hin zu gehen? Haben Sie von anderen Firmen gehört, die dort hin sind oder haben Sie einfach selbst angefangen den Markt zu analysieren?

D: Ein Business Plan war das A und O, zu wissen was es eigentlich objektiv gesehen, nicht subjektiv gesehen, die Lage, macht das Sinn, das Risiko evaluieren und dann entscheiden. Es braucht auch Geld, ist klar. Es ist ein finanzielles Risiko, definitiv muss man entscheiden.

Und die nächsten Schritte, die noch bevorstehen von Ihnen? Von der Getränke AG? Ist das wirklich die Auslagerung der Produktion? Oder was steht sonst noch bevor ins Baltikum, was Sie noch machen wollen?

M: Also sicher die Zusammenarbeit mit unserem Distributor weiterführen. Ich denke, das hat im 07 angefangen, die Aufbauarbeit wurde geleistet, das hat im 07 angefangen, das muss sich auch noch weiter konsolidieren, denke ich. Ich meine da muss es noch ein bisschen mehr Volumen geben und sicher, dass man auch mal anschaut, dass man dort auch ein Lager hat für Bemusterungen, dass man vielleicht kiloweise schickt und selbst anfangen, Muster zu ziehen und zu verschicken. Das man das langsam angeht. Aber wie gesagt, das ist seit März, also das brauch schon noch Zeit, bis wir da alles...

D: Wir sind in der Konsolidierungsphase, definitiv. Aber auch in der Expansionsphase gleichzeitig. Also wichtig ist einfach ein kontrolliertes Wachstum zu gewährleisten. Und das ist natürlich subjektiv, zu wissen, wo das Limit ist. Man hat vielleicht etwas Geld verdient: was macht man mit dem Geld. Will man das Geld auf die Seite tun und kucken, wie es weiter geht, sicherheitshalber oder legt man los und engagiert man einen weiteren Mitarbeiter, sagt okay, man riskiert es und man glaubt dran. Ja es ist alles eine Sache von abwägen, plus, minus. Hinzu kommen natürlich Applikationen mit anderen Ingredients, die auch ein Entwicklungspotenzial nicht nur für die Firma Distribution AG aber auch für die Getränke AG bringt. Weil dank dem umfangreicheren Angebot kann man natürlich das Angebot der Getränke AG besser positionieren, beziehungsweise neue Türen öffnen.

M: Neue Kunden gewinnen.

Sie sagten, Sie haben in der Ukraine und in Russland einzelne Kunden. Möchten Sie dort auch noch weiter etwas machen und das ausbauen?

M: Das ist sicher ein Thema. Aber das kann man jetzt nicht wirklich schon als Plan bezeichnen. Aber es ist sicher im Gespräch, wie man das angehen würde, das ist sicher etwas für die nächsten 1 – 2 Jahre, dass wir dort schauen, was die Möglichkeiten sind.

Gibt es noch andere Länder, für die Sie sich interessieren? Wo Sie noch etwas aufbauen möchten in Osteuropa?

M: Osteuropa vielleicht weniger. Also für uns ist jetzt vor allem auch der Weiteraufbau Österreich, Deutschland mehr angesagt.

D: Umliegende Länder der Schweiz.

M: Ja.

Also auch Frankreich, Italien?

M: Ja, aber sicher hat das auch einen Zusammenhang, wie Distribution AG weiter geht. Wie das mit Finnland weitergeht. Das hängt zusammen damit. Sonst beliefern wir ganz viele verschiedene Länder, wir liefern nach Amerika, wir liefern auch ein bisschen nach Asien, aber den Fokus haben wir eher auf die umliegenden Länder.

Und dort in diesen Ländern sind es auch einfach einzelne Kunden?

M: Ja, wo wir einzelne Kunden haben, oder auch vielleicht mit einem Partner zusammen arbeitet, als Beispiel jetzt in Asien.

D: Aber man kann sagen, die Strategie der Getränke AG ist ganz klar definiert, die Schweiz und umliegende Märkte...

M: ... für die direkte Bearbeitung und die anderen Sachen sind wie das Baltikum.

D: ... Das Distribution AG Geschäft ist eigentlich ein Schweizer Geschäft, das muss man auch sagen.

M: Also am Anfang ist man hingegangen, aber wir wollen uns fokussieren auf die umliegenden Länder. Da sind wir bescheiden. Wir können nicht in alle Länder exportieren und jetzt mit unserem Distributor haben wir das so gemacht, dass wir Ex works liefern. Dann macht er den Teil mit dem Transport und die Sachen in den Ländern und so weiter.

D: Und die Zusammenarbeit ist verschieden, je nach Firmenstrategie. Mit den anderen Schweizer Partnern, die wir haben ist Ex works-Verkauf weiterhin die Regel, aber sagen wir, die Marktbearbeitung wird anders gehandhabt. Gut ich als Ex-Getränke AGler kann die Interessen der Getränke AG selber vertreten, da ich die Firma kenne. Die Getränke AG in der aktuellen Situation wird sich eher einschränken auf die umliegenden Länder. Die anderen Schweizer Partner, die wir haben, bearbeiten aktiv die Märkte mit uns. Da wir auch weniger Kenntnisse über die Produkte haben. So eine Starthilfe, oder sagen wir eine Bearbeitungshilfe...

M: ...wo sie mitgehen, weil sie das Know-how noch nicht haben über diese Produkte. Ich meine über unsere Produkte hast du (zum Distributor) viele Kenntnisse.

D: Das vereinfacht den Start mindestens...

M: Wenn wir jemanden von uns mitschicken würden, weiss der vielleicht sogar weniger als unser Distributor, nach 5 Jahren.

Hatten Sie Schwierigkeiten, als Sie in die baltischen Staaten gegangen sind mit der Getränke AG?

D: Schwierigkeiten? Es gibt immer hohe Lageprobleme, Diskussionen...

M: War nicht die Registrierung in Litauen ein Problem?

D: Registrierung in Lettland...

M: Nein, Litauen

D: Das war vor 2004, jetzt ist das nicht mehr aktuell. Nein, in der Zusammenarbeit würde ich sagen nein. Es gibt mal Diskussionen und Verbesserungsvorschläge, die diskutiert werden. Nein, ich denke wir kennen uns, und das hat den Start vereinfacht. Aufgrund eines klaren Vertrages, der ausgehandelt wurde...

M: Sie meint jetzt glaube ich am Anfang, wo du als Getränke AG hingegangen bist, im 02/03.

D: Ah, zu Beginn der Marktbearbeitung? Also in meiner Zeit bei der Getränke AG habe ich einige Märkte bereist und die Erfolgchancen abgetastet und versucht Kontakte zu knüpfen. Das war eine Fahrt auf Sicht und wir haben erkannt, dass wir in den baltischen Staaten, Polen, nicht so weit weg von zu Hause bessere Erfolgchancen haben, als in Ägypten oder in Dubai oder weiter weg. Und dann muss man natürlich diese Gebiete fokussieren und die limitierten finanziellen Möglichkeiten, Ressourcen dementsprechend einsetzen.

Also das mit den Ressourcen war ein Problem, dass man sehen musste, wo man sie am besten einsetzt?

D: Es war eigentlich ein bisschen Neuland für die Getränke AG in dieser Periode von 95 – 2005. Mein Vorgänger hat auch einiges gemacht, viele exotische Länder bereist und teilweise ist es erfolgreich gewesen, teilweise war es ein Flop. Aus Erfahrungen lernt man, aus Fehlern lernt man umso mehr. Und sagen wir, wir haben anschliessend die europäischen Länder bearbeitet.

M: Aber gross vom Land her hattest du keine Probleme?

D: Nicht wirklich, nein...

M: Also mit den Leuten, Kunden oder Kultur, hattest du keine grossen Probleme?

D: Es gibt Unterschiede, man muss sie kennen lernen. Ein Russe ist kein Lette, ein Russe ist kein Pole und umgekehrt. Man muss die Unterschiede kennen lernen.

M: ich glaube wichtig war, dass man damals auch eine Kontaktperson hatte, die doch auch Infos geben konnte, wie man dort einfache Dinge, wie zum Beispiel dort feiert man Namenstag...Solche Sachen, die für sie extrem wichtig sind und für uns überhaupt nicht... Solche Sachen, dass man sie auch weiss.

D: Klar, man muss das Land kennen und entdecken, diese kulturellen Unterschiede lernt man Schritt für Schritt und sicher nicht beim Kundenbesuch. Auch wenn man draussen Leute

kennen lernt,, mit ihnen diskutiert und sicher hat dieser Kontakt in Lettland viel geholfen, für die Einführung...

Jetzt möchte ich noch etwas zu Ihren Erfahrungen fragen, die Sie im Baltikum gemacht haben. Was war besonders positiv, als Sie dort waren?

D: Also im Baltikum. Generelle Aspekte?

Ja, was für Sie positiv war.

D: also wie gesagt, Zuverlässigkeit, Offenheit und generell die Kultur ist besonders interessant und attraktiver als Ausländer. Man kann sich auch damit identifizieren, es ist nicht ein arabisches Land, das weiterhin zu Hause ist, das ist nicht abwertend gemeint. Aber es ist auf der einen Seite exotisch, aber auch nicht zu weit weg. Also sagen wir, die Exotik in einem gesunden Ausmass für Westeuropäer, verträglich.

(Zur Leiterin Marketingsupport) Ist Ihnen von der Schweiz aus auch etwas aufgefallen?

M: Nein, was bei uns mehr ist, ist vom Administrativen her, von den Sprachen. Dass es da lustigerweise Leute hat, die eher Deutsch können als Englisch, zum Beispiel. Oder einfache, banale Sachen des Landes. Ich selber war noch nie im Baltikum, von dem her kann ich es nur von hier aus sagen und von den Leuten, die hier her kommen. Also was sehr viel auffällt ist, dass es sehr viele Frauen hat, viel mehr in hohen Positionen, als es bei uns gibt. Das ist etwas, was mir auffällt.

D: Das stimmt. Da hast du was erwähnt, das wirklich stimmt. Die Frauen haben viel mehr Macht in diesen Ländern als bei uns. Sie haben sehr häufig Direktorpositionen, Kaderpositionen. Auch im Privatleben sind die Frauen mehr an der Macht, sie führen das Haus...Die Frauenmacht ist dementsprechend stark.

Was denken Sie, sind die Gründe dafür? Einfach die Kultur?

M: Es arbeiten vielleicht mehr?

D: Die Männer trinken Vodka und die Frauen müssen da... (lacht)

M: Ist es nicht, weil die Frauen üblicherweise weiterarbeiten, wenn sie Familie haben oder ist das nicht so?

D: Nein, nicht so ausgeprägt. Aber auch von der Kultur her gesehen sind die auch in Russland, sind die Frauen ein sehr wichtiges Glied in der Familie, auf jeden Fall, aber umso mehr auch in der Gesellschaft und als politische Kraft. Zum Beispiel, jeder kennt die Freiburger, die Expräsidentin von Lettland. Sie war eine von den wichtigeren Persönlichkeiten der Region und hat für das Land sehr viel gemacht und ist ein tolles Beispiel. (Zur Leiterin Marketingsupport) Was du auch erwähnt hast, die Sprachen sind sehr verschieden zu unseren gewöhnlichen Sprachen, Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, westliche Sprachen. Die sind nicht einfach und es ist sicher eine Barriere, die man unterschätzt, wenn man dort investiert oder eine Aktivität startet.

M: Was mir aufgefallen ist, in Estland können sie eigentlich recht gut Englisch oder mehr....

D: Die sind eher westlich orientiert dank der Nachbarschaft mit Finnland. Sie haben eine westlich orientierte Arbeitszeit, wegen des zweiten Weltkrieges. Aber sagen wir die Sprachbarriere ist dementsprechend extrem, wenn man von der Schweiz her kommt. Es ist ein kleiner Markt, Litauen, Lettland, Estland sind zusammen 8 Mio. Konsumenten, Einwohner und drei verschiedene Sprachen, drei verschiedene Kulturen und das macht natürlich die Durchdringung der Barrieren umso schwieriger...

Wie sieht es aus mit Englisch? Können sie Englisch oder eher weniger?

R: Für den Start geht man lieber mit einem Dolmetscher. Drei verschiedene Dolmetscher am selben Tag und das Englische von diesem Gebiet ist eben das Russisch. Aber immer weniger jüngere Leute unterhalb von dreissig sprechen richtig Russisch...

F: ...die sprechen dann eher Englisch.

R: ...es ist wirklich eine Fremdsprache. Also die Mitarbeiter, die wir heute hier haben, nur zwei davon sprechen Russisch.

F: Weil er ist gerade heute mit seinem Team da für eine Schulung, daher sind wir auch hier.

R: Also die jüngere Generation spricht Englisch, die ältere spricht Russisch. Wenn man zu Kunden geht, weiss man nie, was auf einen zukommt. Es ist eine Überraschung.

Sie sprechen auch Russisch (zum Distributor)?

D: Nein, das kann ich nicht behaupten, ich verstehe es ein bisschen. Genug um an einem Tisch zu sagen stopp oder vorwärts.

Und das war etwas, was eher negativ war für Sie? Also das mit der Sprache?

D: Es ist ein Hindernis.

M: Sicher eine Schwierigkeit

Gibt es andere Erfahrungen, die eher negativ waren?

D: Ja, die alten Laster der kommunistischen Zeit. Wenn man als Schweizer in die baltischen Staaten versucht etwas zu verkaufen, hat man mit denen nur oberflächlich zu tun. Wenn man eine Firma eröffnet und vor Ort leitet, da hat man mit der Schwerfälligkeit der Administration direkt zu tun und alltäglich und das ist extrem schwierig. Weil ich bin nicht gewohnt eine Flasche Vodka einem Beamten zu schenken, damit er vorwärts macht. Das ist schon schwierig in der Schweiz, aber dort ist es extrem schwierig.

Und das ist noch üblich, dass man Vodka „verschenkt“?

D: Die Korruption ist überall, also sie kennt verschiedene Stufen: man kann einen guten Kunden, einen Lieferanten einladen zum Mittagessen, das ist gesund und schön bei uns, dort reicht es nicht, das ist selbstverständlich. Das muss weiter gehen... Ich habe einen alten Mercedes auf dem Parkplatz, kannst du etwas dafür tun? Es gibt doch schönere Modelle heutzutage...Das machen wir nicht ungern, aber das ist normal dort, wenn man vorwärts

machen will. Das wird auch deutlich ausgedrückt, aber man geht darauf ein oder nicht. Ich bin mich das nicht gewöhnt, das bringt vielleicht die Entwicklung...(lacht)

Das hängt auch wieder mit der Kultur zusammen...

D: Genau. Aber sie kommen auf die Welt. Sie sind jetzt in Europa, sie haben sehr viel Subvention von Brüssel, von der EU erhalten, die dementsprechend noch Rechenschaft braucht und kontrolliert und viele Köpfe fallen zur Zeit. Also eine gesunde Weiterentwicklung...

Zum Schluss noch einen Ausblick: Sie wollen ihre Tätigkeit im Baltikum erweitern, so wie ich das herausgehört habe?

M: Ja in Zusammenarbeit mit unserem Distributor, nicht wir als Getränke AG selber. Das läuft über die Distribution AG, durch das haben wir auch die Vereinbarungen, den Vertrag gemacht. Er hat seine eigene Strategie, seine eigenen Ziele, denke ich. So dass wir am Schluss beide profitieren sollten.

D: Richtig.

Was sind die Gründe für diese Entscheidung?

M: Also zuerst war es so, dass wir feststellten, dass so wie es war nicht weiter gehen konnte, mit diesen Einzelsendungen und so weiter. Es gibt kein Volumen, dann ist der Preis zu hoch. Das hatten wir schon vor drei Jahren miteinander diskutiert und gesagt, es muss Sammel-sendungen geben, damit man beim Transport sparen kann. Weil beim Transport geht das Geld quasi verloren, was nicht nötig wäre und weil wir nicht bereit waren oder nicht wollten selbst dort eine Firma gründen, haben wir das unserem Distributor übergeben.

Ich denke sicher sollte weitergehen, dass wir immer versuchen Neuigkeiten zu präsentieren. Dass wir zum Beispiel zwei Mal im Jahr eine Aromapräsentation machen mit speziellem Fokus und diese stellen wir selbstverständlich auch unserem Distributor zur Verfügung. Nicht in Lettisch, aber in Englisch auf jeden Fall...(lacht)

Das sollte sicher weiter gehen, dass man da die Unterstützung geben kann, vor allem vom Entwicklungstechnischen her, denke ich.

D: Bestimmt, also wir brauchen eigentlich diese Unterstützung von unseren Partnern, die uns auch die Innovation mitteilen, damit wir weiterhin unsere Kundschaft wach halten. Wir haben ein interessantes Angebot für sie weiterhin.

M: Was wir sicher abgegeben haben mit dieser Übergabe ist die direkte Kundenbearbeitung. Wir haben den Endkunden nicht mehr, wir wissen nicht was geht nach Finnland, nach Estland, nach Litauen.

D: Marktorientiert schon...

M: Wir wissen einfach was in den gesamten Markt hineingeht, aber ich meine für das haben wir ja den Partner, der die Kunden bearbeitet. Durch das kann man ja auch die Kräfte irgendwo anders einsetzen, oder. Von der Verkaufsseite und der Entwicklungsseite ist es

nicht weniger geworden, sicher nicht. Ich denke die Entwicklung wird auch weiterhin hier sein.

D: Ja, Entwicklung und Standortbemusterung sind zwei Paar Schuhe, das kann man verlagern, aber die Entwicklungsarbeit als solches Innovation, Kreation, das ist hier verankert.

M: Da braucht man ein Team, das...

D: ..aber nachher ob man 500 Flaschen vom selben hier mischt oder da oben mischt, das kann noch optimiert werden.

M: Auf jeden Fall.

Und Sie wollen zum Beispiel auf Russland auch über Ihren Distributor weiter gehen, nicht selbst?

M: Also das ist glaube ich ein Thema, das in Diskussion steht...

D: Also gemäss Strategie der Getränke AG nicht.

M: Also es ist nicht sicher, dass wenn es über ein Agent ist, dass das unser Distributor ist oder nicht. Das kann ich nicht sagen, das sind Sachen, die am laufen sind.

Das mit der Ukraine ist auch so am laufen?

M: Das ist gleich, ja.

D: Also ich kann noch etwas sagen, von dem Standpunkt der Distribution AG, dass wir im nächsten Jahr Russland bearbeiten werden, fokussiert auf die grösseren Industriezentren von Russland, das sind fünf. Ebenfalls exportieren Richtung Polen. Für diese Gebiete suchen wir glaubwürdige Partner, die bereit sind auch den Aufwand zu tätigen, aufzuwenden. Und die Getränke AG ist sicher an erster Stelle als Kandidat für diese Partnerschaft.

F: Das ist noch offen, das kann auch ich nicht entscheiden. Das wird besprochen mit den zuständigen Kontaktpersonen von ihm und sicher auch, das ist jetzt etwas, so Agentenentscheid, das läuft über die Geschäftsleitung, auch der Vertrag mit unserem Distributor ist über die Geschäftsleitung gelaufen. Das ist ein Entscheid, der ein Grundsatzentscheid ist...Da gibt es noch ein paar Punkte zu verhandeln.

Noch einen Blick in die Zukunft: Was sehen Sie für Stärken und Chancen in den baltischen Staaten?

D: Die Chance ist ein sehr grosses Wachstum, aufgrund des Aufholbedarfs gegenüber dem Lebensstandard in der EU. Sie sind noch weit hinten, sowohl im Lohnniveau, wie auch im Lebensstandard generell. Das generiert natürlich ein riesen Bedürfnis, dass sie befähigt werden müssen und dafür kann nur ein Aufschwung der Wirtschaft entstehen. Und das wird sich übertragen auf die ganze Region. Das ist eine Chance. Das Wachstum wird weiterhin mit allen negativen Aspekten, wie Inflation, strukturelle Arbeitslosigkeit etc. weitergehen. Und Expansion Richtung umliegende Märkte vom Baltikum, an erster Stelle Russland, Weissrussland sicher weniger und später, aufgrund der Politischen Lage. Ukraine ganz bestimmt, auf-

grund der Offenheit, seit der Revolution sind die wirtschaftlichen Aspekte sehr viel versprechend.

Gibt es auch etwas, das Sie in Zukunft eher als Risiko sehen oder als Gefahr?

D: Weiterhin ist ein schnelles Wachstum ein grösseres Risiko. Man muss natürlich...Es gibt mehr zu steuern, schneller zu entscheiden und es bringt natürlich einige Risiken mit sich, die man abschätzen muss, bevor man geht. Schnell entscheiden, schnell überlegen und sagen wir, wenn ein Flop passieren muss, dann kommt er umso schneller. Also negativer Aspekt ist das Risiko.

M: Generell Wachstum ist nicht so einfach, oder. Auch von den Leuten her, wenn du etwas aufbaust, das ist immer ein Risiko. Also ich meine, du hast angefangen quasi alleine, und jetzt sprichst du von sieben Personen, das ist ein rechtes Wachstum, da ist sicher auch ein Risiko dabei.

D: Wenn man alle Ausschüttungen des Geschäftes in das Geschäft reinvestiert, um schneller zu wachsen, da ist das Risiko extrem gross. Man hat nicht viel auf der Seite im Fall eines Falles. Also wenige Reserven. Man kann die Reserven geschaffen haben, bevor man startet, aber....unterwegs ist schwierig.

Aber den Zusammenbruch sehen Sie noch nicht in nächster Zeit?

D: Nein, sonst würde ich heute Abend nicht zurückfliegen...(lacht)

Was ich Sie noch fragen wollte (zur Leiterin Marketingsupport), warum dass Sie weiter nach Russland und die Ukraine gehen wollen? Ist es einfach der wachsende Markt oder etwas anderes?

M: Also, andere Gründe als einen wachsenden Markt? Es hat sicher auch damit zu tun, dass wir zwei grosse Kunden dort haben. Also, die zu einem Konzern gehören und diese müssen auch betreut werden. Das ist sicher auch immer ein Start, wenn man schon ein Kunde hat in einem Land, dann ist man schon mal dort und dann kann man vielleicht noch etwas anderes hinziehen, quasi...

D: Man kann es auch wirtschaftlich gesehen sagen, okay, die Reise ist schon finanziert durch den Kunden, den ich dort habe... Machen wir noch etwas mehr.

5.2. Zusammenfassung der Interviewergebnisse der ISM

Das ISM führte insgesamt 10 Interviews durch. Die Interviews wurden von verschiedenen Forschenden getätigt. Aus diesem Grund unterscheidet sich, die Art und Weise der Aufbereitung der Ergebnisse. Im folgenden sind die Ergebnisse der Interviews dargestellt:

Case: Wey Group

Small Swiss family owned business, manufacturing broad range of small special machines
WEY GROUP: Wematech AG (CH), Wekatech (DE), Wemar Masinos, UAB (LT)

Headquarters:

Reutergassli 48e

3374 Wangenried, Bern Switzerland

Number of employees, (overall 210), 18 in Swiss

Amount of revenue (overall), CHF 12.4 mln (2006)

Business activities,

Competing in: Industrial Machinery & Equipment Manufacturing, Industrial Machinery & Equipment Sales (second-hand) and Distribution

Main manufacturing field is in LT, in Wangenried (canton of Bern).only small pilot runs for customers are organized. Main marketing and sales activities are located in Wangenried (canton of Bern).

Location in Lithuania

34 Eisiskiu Road

LT-02184 Vilnius, Lithuania

Total company size,

Number of employees, 164

Amount of revenue, 22.8. mln LTL (2006)

Business activities:

1. Industrial Machinery & Equipment Manufacturing (Brands: wemaprint, wemagloss: wemaslit, wemaroll, wematell, wemacut

2. Distribution of newly made and trading of second-hand equipment

Competitive position

Machines are exported worldwide: Europe (mainly), CIS, Middle- and South America, Saudi Arabia, India, China, etc.

Experiences of Swiss companies in the Baltic States (Lithuania)

I. Explain the development of Company's business activities in Lithuania?

Mr.Anton Wey was looking for the new location to move the machinery manufacturing business, and has chosen Lithuania in 1992. Since then business was re-organized so, that Wangenried (Bern) keeps the holding activities as WeyGruppe and run small pilot trials for customers. The Vilnius facility, initially planned to serve nearby and Russian markets, grew successfully and after 2004 exports a lot to EU.

II. Identify positive as well as negative experiences in following fields

a) Internal (labour costs, human capital).

One of the main reasons to move manufacturing to LT was labor costs, which in 1992 were significantly lower than in CH. Now this advantage still exist, but is decreasing in range.

Qualification of engineers was OK, but workers needed a lot of effort to implement the CH labor culture. When we started, the rotation of workers was quite high.

From the very beginning the administrative management was the CH owner and local rep., constructors worked under the supervision of engineering CH staff. A training for a lead-force used to be provided in CH.

We started to build a special company culture, to be like a family, celebrated every built machine together, Christmas parties, which was not a case at all in post-Soviet machine-building factories.

b) Suppliers (quality, costs, delivery times, availability)

Another advantage, valid in 1992 was availability of acceptable quality and low cost supply in LT. Even though the delivery discipline was different from CH, it worked. This has changed dramatically with the all machine-building industry restructuring and LT joining EU.

c) Competition (local, if any)

Local competition in 1992 was rather low, huge local machine-building monsters collapsed then, but developed during the years. In fact, nowadays, as we mainly export out machinery, we compete internationally. Local market is quite saturated, and a lot of second-hand machinery compete with newly build ones (e.s. "Spaudos masinu servisas", "Caris". On the other hand, local branches of EU manufacturers are opening in LT (e.g. Heidelberg Lietuva).

d) Customers

We work as Business to Business. Main customers were in polygraphy and printing industry (e.g. finish foil (Moebelfolien GmbH), nonwovens (were further used in hygiene, auto, constructing, clothing, (e.g. TWE Dierdorf group), packaging (paper and plastic) in food and other consumables, retail. Small and medium size companies, who used to buy from small machinery producers, like we, more and more become parts of big international groups, and order machinery from big machine manufacturers then. From that point of view Germany with its' strong medium size industrial sector provides us the customers. Since LT joining EU we have less customers in Russia.

e) Legislative influence

Overall, since 1992 situation has changed. It was an advantageous situation to acquire real estate as property during privatization bid.

Banking system almost did not exist in 1992, as well as local currency, now the situation is comparatively more convenient, even though still more regularized than in CH.

Changes with LT joining EU 2004, but still hardly predictable regulations for private business in economical, financial aspects.

III. Identify the root causes for making positive as well as negative experiences

Positive – cost advantage (now decreasing), convenient logistics; negative – huge differences in labor culture, as they were in the beginning (now improving), too complex export and import custom procedures (now improving), overall business behavior – supplies hardly keeping the deadlines (now improving), and legislative base – changing. Positive experience comes from economy growth, including the banking system – it became strong, one can count on their professionalism.

On the other hand, if we were to acquire the real estate of that size and location as we already own in Vilnius nowadays – this could be hardly bearable to the small size company as Wey. If some small Swiss company would be willing to re-locate manufacturing, the price of real estate could be a hurdle.

IV. Could you identify five advantages of the Lithuania as location?

Costs of labor and transport (as they were), logistics, currency fixed to hard currency (was to USD, now Euro), availability of skilled labor, flexibility of attitudes, knowledge of Russian language for export to Russia

V. Could you identify five disadvantages of the Lithuania as location?

Basically, no local supply base nowadays; increased trade competition locally (especially in second-hand machines trade), language barrier between workers and management, currently high inflation, changing legislation

VI. Motivation to locate business activities in Lithuania

a) Indicate the main reason for locating business activities in Lithuania

In 1992 cost and price ratio looked rather convenient

b) Which role do cost advantages (labor cost, logistic costs and so on) play in your decision to locate business activities in Lithuania?

Overall, that was the main reason – both low labor, logistics costs and availability of local supply base, as then.

c) Which role do market potentials (market demand, closeness to customers) play in your decision to locate business activities in Lithuania?

Currently we export machines globally, with LT joining EU the benefits of exporting to Russia are not that much valid any more. When we started, customers proximity (Russia's market.) was rather important.

d) Which role do strategic considerations (market growth, customers demand) play in your decision to locate business activities in Lithuania?

Overall, the machinery building industry is growing at a moderate rate, so we decided to stick to the niche concept, but to offer machines for more industries (printing, and paper decorating, packaging, devices for furniture production, nonwoven, etc.) together with cost advantages. As mentioned, our main strategy was cost-cut.

VII. Indicate the main barriers and successive hurdles for locating business activities in Lithuania

Situation now differs from that in 1992 dramatically. So, if to start now having the same motivation as we had, we'd maybe consider the Ukraine. The cost advantages still exist in LT, but are less and less significant. Supply base has changed dramatically, and hardly is available from local sources (basically, due to the same processes of expansion of big industrial concerns, the pressure for the small businesses grew up and many companies simply closed down since 1992). On the other hand, purchasing power of big machinery builders is significantly higher than our's. Economy regulation and taxation is still not stable, not easy to predict. We export majority of our machinery (including back to CH and DE), as surrounding Baltic market is becoming more saturated, and cost-wise we lose an advantage regarding Russian market.

VIII. Future Plans

Explain future development of the business activities in Lithuania.

a) Do you want to extend the scope or scales of business activities in Lithuania.

We work hard to keep the current business, so expansion is not in our plans. Current focus is on expanding marketing activities across the EU, not the manufacturing site.

b) Do you plan to reduce the scope or scales of business activities in Lithuania?

We keep it within a current scope.

Case: Glynwed UAB

Company overview	Aliaxis Group is a group of international businesses that are primarily engaged in the manufacture and sales of plastic pipe systems and related building and sanitary products. Aliaxis' products are used in residential and commercial construction and renovation, as well as in a wide range of industrial and public utility ap-
-------------------------	--

	plications. The Group's activities are carried out through a network of more than 90 manufacturing and selling companies in 39 countries throughout the world, many of which trade using their individual brand identities. Each of these brands is firmly established within the community of trade professionals in its local market, and a number of them are widely recognised international brands. Aliaxis Group employs 12,000 people. In 2006 its revenue was € 2,116 million. Aliaxis multi-brand strategy supports a wide product range focused on added-value products and systems developed to meet specific needs of customers (Aliaxis Annual Report 2006).
Location in the Baltic states	Joint stock company GLYNWED UAB is a foreign capital company. It is part of ALIAXIS distribution system operating in the Baltic States. The company was founded in 1999. Number of employees is 8 (7 in Lithuania and 1 in Latvia). Annual revenue is 5.2 mln. litas, i.e. € 1.5 million. Business activities comprise wholesale distribution of plastic pipe systems (PE electrofusion fittings FRIALEN® and FRIAFIT®, which are designed for gas and water supply pipe systems, and PVC pipes and fittings for industrial pipe systems. Competitive positioning. <i>"We aim to distribute only high quality products and guarantee fast and reliable delivery services. We seek to become experts in the area of our products ready to carry all responsibility for our words and products".</i> The company operates in all three Baltic states. It is the market leader in the pipe system fittings in the three countries. The PVC group is a fast growing product. It is the market leader in Lithuania; in Latvia it is currently enhancing its market position, and is going to be launched in Estonia next year.
Development of the company's business activities in Lithuania	GLYNWED UAB was established in Lithuania in 1999 just before the Russian crisis. At the time, many companies went bankrupt in Lithuania. The logic for entering the market was based on the shareholder's belief that a market should be entered at a difficult time, for the efforts will be rewarded after its recovery. The main aim for entering the Lithuanian market was distribution of Aliaxis products in a new market. GLYNWED UAB was established as an Austrian capital company with the authorised capital of Lt 40 000 (i.e. € 11,600). The company did not receive any state support. It started its activities from establishing the product and opening a warehouse. As a consequence of the Russian crisis, all companies in Lithuania owed money to each other at the time.
Positive and negative experience	Internal (labour costs, human capital) At the start of its activity, the labor force supply exceeded its demand. The company had no major problems. The key one was finding employees with relevant competence. As necessary competences are not developed at educational establishments, employee training and development is carried out by the company itself. Average employee development takes 1.5 year. Product related competencies are developed by suppliers and the parent company. Compensation level is parallel to the industry average. Pay is increased every year. Suppliers (quality, costs, delivery times, availability) When selecting suppliers, priority is given to companies belonging to Aliaxis group. Provided a product is unavailable within the Group, outside suppliers may be searched for.

	The company is free to choose products. Product selection is based on the following two criteria: possession of the necessary sales competencies and product attractiveness for the market. The subsidiary is offered exclusive conditions by suppliers within the Group. In other cases, Aliaxis brand name facilitates in negotiating favourable conditions. Competition (local, if any) Competition in the polyethylene market is highly tense, while its annual sales growth comprises merely 2-5 per cent. All polyethylene distributors have their representatives in Lithuania. The PVC situation is more favourable, as there are fewer suppliers of it in Europe. The product is cheap, but big stocks are necessary, which means the company has to put in a lot of time and effort. Customers The company product is of high quality and expensive, and the company clients have good technical competence and knowledge. Major clients include dealers of pipe systems and construction companies. Authorities The state does not provide any support for small businesses. Tax Inspectorate and Social Insurance Fund do not make any artificial impediments.
	Advantages of the Baltic region Favourable business environment, which, however, has recently started deteriorating. Corruption is not as bad as generally perceived. The level of corruption is the lowest in Estonia. In Lithuania it is of an average level, while in Latvia the situation is the worst of all. Anyway, it is possible to operate without engaging in any corrupt activities. Business environment is safe; legislation is pretty well developed as regards agreements and payments. Labour supply depends on the company brand attractiveness. The situation in the labour market is tense, and companies meet difficulty in recruiting new staff and have thus to focus on staff retention. The industry is currently growing. EU projects provide a possibility for companies to increase their current assets. Business environment has become healthier, but competition has tightened too. Negative aspects Absence of state support.
Future Plans	The company mission is to represent the Group and distribute its products in the Baltic states. Its main objective is to work profitably and cost-effectively, and to maintain the 80/20 Group/other products ratio. To enlarge the product portfolio. The parent company demands 10 per cent of growth of annual turnover, therefore it is necessary to search for new products and maintain a healthy margin ratio, as the margin is decreasing every year. Company growth is financed by the company, without any additional outside support. EU projects and funds will be available in the Baltic states for another 5 years or so. Economy reached the peak 2-3 years ago, when the demand increased. Now European financial injections will support the market; however, time will show the effect of macroeconomic processes and inflation. Current unstable economic situation allows speculating that turnover will stay at the same level for another 2-3 years, but the number of customers failing to settle their accounts will increase. Companies whose management is incompetent in finance management will meet considerable difficulties in the future.

Case: Zepter International Trading Holding AG

Company overview	Zepter International is a global enterprise. Company produces, sells and distributes exclusive high-quality consumer goods around the world principally by way of direct sales via sales force. Over 120,000 consultants employees world wide. Over the past few decades, Zepter has become a global enterprise with sales through its companies in over 40 countries on five continents across the world. Zepter has striven to enhance lifestyles around the world and to become an essential part of everyday living.
Motivation and experiences to start business in Baltic States	Company is operating in Lithuania for 11 years quite successfully (since 19960). Motives to expand to Baltic's were new markets and increase volume of sales. First steps have been done by setting up sales representatives before building up subsidiaries in all Baltic states. Baltic customers were seen as very potential customers
Preparations	Planning and preparation of market entry was done by representatives of Zepter international company (market research, legislation, labour market, etc ;) Top management for 10 years was international (setting up international management standards). Only this year Top management has been replaced by local management team. Training and recruiting of local employees (mainly sales consultants) was done according agreed Zepter International standards.
Activities	Only sales activities are taking place in Baltic states. Production is remaining in Switzerland. Storage is located in Italy. Subsidiary in Lithuania has about 1000 employees with 6.0 m€ turnover. Recruiting and training of local employees is organised under Zepter concept.
Key success factors	Lower labour costs and taxes Highly motivate and skilled local employees International management has been successfully replaced by local management: especially Marketing and sales corporate strategies. EU membership (reduction of additional licences and standards criteria) Growing and stable (recently) economy Living standard is becoming higher – purchasing power is increasing. Logistics' costs are sufficient of the geographic location.
Barriers	Political, economical and legal, tax (accounting) regulations are still under development and change Market size – small Increase of labour costs (due to EU membership and migration) Bureaucracy- Health care ministry procedures (complicate to get licences for medical care products).
Prospects	Continue expansion strategy of sales only: by keeping all 4 Brands: Medical care, Home care, Cosmetics, Home art. Keep the same marketing strategy and be as much as possible close to the customer. To keep the Lithuania in the leading market position among three Baltic states EU membership is foreseen as positive business development aspect.

Case: Microdis

Bendrieji viešai paskelbti duomenys apie kompaniją

A. Company data

I. Switzerland

Total company size, number of employees, amount of revenue, business activities, competitive position, global structure (if any)
Įmonės dydis, darbuotojų skaičius, apyvarta, pagrindinė veikla, konkurencinė situacija, pasaulinė struktūra (jei yra)

Primary business of Microdis holding is distribution of electronic components (they are distributors, not manufacturers). Company was founded in 1989. Head Office is in Switzerland. Central warehouse and purchase center is in Germany. Main marketing office in Poland. Company employs over 500 people. Holding's turnover is tens of millions of euro.

Microdis holdingas užsiima elektronikos komponentų distribucija (patys negamina tik pardavinėja). Pati kompanija pradėjo dirbti nuo 1989m. Pagrindinis ofisas (head office) įsikūręs Šveicarijoje, Vokietijoje pirkimų centras, Lenkijoje marketingo skyrius. Viso holdinge dirba apie 500 žmonių. Grupės apyvarta dešimtys mln. eurų.

II. Location in the Baltic States (Lithuania)

Total company size, number of employees, amount of revenue, business activities, competitive position, global structure (if any)
Įmonės dydis, darbuotojų skaičius, apyvarta, pagrindinė veikla, konkurencinė situacija, pasaulinė struktūra (jei yra)

Lithuanian office was established in 2003. However before then Microdis was selling to Lithuanian market directly since 1998. Currently, office in Lithuania employs under 10 people. Revenue is under 5 mln. EUR. 99% of business is wholesale of electronic components. Primary target large projects and manufacturers. Remaining 1% of business is focused on retail and logistics. Lithuanian office also coordinates Latvian office which was recently established.

Lietuvoje ofisas dirba nuo 2003m. Tačiau pats holdingas LT veiklą pradėjo nuo 1998m. Tuo metu vykdė kelis projektus. Šiuo metu Lietuvoje dirba iki 10 darbuotojų. Metinė apyvarta iki 5mln. eurų.

Veikla didmeninė prekyba 99 proc. . Dirba su stambiais projektais.
1 proc. mažmeninės prekybos su visa logistika.
Lietuvos ofisas koordinuoja Latvijos ofisą.

B. Experiences of Swiss companies in the Baltic States (Lithuania)

Šveicarijos kompanijos veiklos Baltijos šalyse (Lietuvoje) patirtis

I. Explain the development of Company's business activities in Lithuania?

c) Kaip vystėsi jūsų kompanijos verslas Lietuvoje?

Since 1998 company was selling electronic components to several manufacturers in Lithuania. As business grew to sufficient size it was decided to open an office.

Nuo 1998m. įm. turėjo keletą didelių projektų ir tada buvo nuspręsta įsteigti ofisą Lietuvoje.

II. Identify positive as well as negative experiences in following fields
Identifikuokite teigiamą ir neigiamą patyrimą sekančiose srityse:

- a) *Internal (labour costs, human capital). Vidiniai veiksniai (darbo jėgos kaštai, žmogiškieji ištekliai)*

Lithuania had a well developed defense and Electronics industry during soviet era. Many specialists were trained and worked in this industry. Since declaration of independence defense industry has collapsed, yet specialists remained. These specialists are basis for manufacturing of electronics in Lithuania. Although older specialists have difficulties accepting new technologies, they are training a new generation of specialists. The result is a large number of technically inclined people in Lithuania. At the same time there is increasing emphasis on improving services.

Downside is a relative high level of turnover of employees in recent years. At the same time this can be used as an advantage, because new people bring new experience and ideas, which help company to work in current markets.

Lietuvoje tarybiniais laikais buvo stipriai išvystyta karinė pramonė ir elektronika užėmė svarbų vaidmenį. Buvo paruošta daug specialistų, kurie dirbo šioje pramonėje. Pamonė sugriuvo o žmonės liko. Nors vyresnio amžiaus žmonės sunkiai priima naujoves, bet puikiai perduoda patirtį naujai kartai.

Šiuo metu Lietuvoje daug techninio profilio žmonių, o tendencijos Lietuvos rinkoje į paslaugas.

Lietuvoje darbuotoju kaita yra tačiau tai duoda naudos. Žmonės ateina su nauja patirtimi ir naujom idėjom, požiūriu ir tai padeda kompanijai gyventi šiandienos rinkoje.

- b) *Suppliers (quality, costs, delivery times, availability) - Tiekėjai (kokybė, kaštų lygis, pristatymo laikas, prieinamumas)*

Not relevant. Company purchases relatively little from local suppliers.

- c) *Competition (local, if any) - konkurentai (vietiniai, jei yra)*

There is little direct competition. More often Microdis cooperates with competitors, because in this business it is critically important to be able to provide needed parts quickly. For example, instead of ordering a relatively small batch of parts from a manufacturer in South America, it is easier to purchase them from a competitor and thus reduce time and transportation costs.

Kai kada tenka dirbti ir su konkurentais. Užsisakant kai kuriuos komponentus(pvz. iš pietų Amerikos) protingiau yra susivienyti ir logistikos kaštus išsidalinti.

- d) *Customers - klientai*

Company sees increasing number of customers. Many young specialists out of universities create companies and create virtual product for specific clients and then order manufacturing of those products. Also some older and larger customers are increasing their revenues as well.

Šiuo metu nemažai jaunų specialistų, kuria įmonės ir projektuoja virtualius produktus konkreitiems klientams o per juos užsako gamybą. Šių įmonių paskutiniu metu daugėja.

e) Legislative influence - statyminės aplinkos poveikis

Political situation has little influence on Microdis's business. Company adjusts to changes.

As one of more positive experiences is process of establishing a company. Microdis recently opened an office in Latvia. They found that Latvia had more flexible taxation system, however it was easier to start a business in Lithuania (mostly due to simpler procedures).

Lithuania has an environmental tax on electronic products that pollute environment. However, because Microdis brings in components of products, they are not subject of this tax.

Politiniai niuansai mažai įtakoja jų verslą. Prisisitaiko prie pokyčių.

Apie įmonės steigimą kalbant, Latvijoje lankstesnė mokesčių sistema, tačiau techniškai verslą organizuoti lengviau Lietuvoje.

Lietuvoje įvežamiems produktams taikomas taršos mokestis kai yra galutinis produktas o Microdis prekiauja komponentais.

Please describe the positive and negative experiences in more detail.

Prašome teigiamą ir neigiamą patirtį pateikti galimai detaliau

C. Identify the root causes for making positive as well as negative experiences

Identifikuokite pagrindines tiek neigiamos, tiek teigiamos patirties priežastis

Company representatives had no comments on this subject.

D. Identify differences in the experiences and root causes across different business activities

Identifikuokite skirtingą (neigiamą ar teigiamą) patirtį ir jos priežastis pagal veiklos sritis (pvz., viduje, su tiekėjais, su klientais ir pan.)

Company representatives had no comments on this subject.

E. Could you identify five advantages of the Lithuania as location?

Ar galėtumėte įvardinti penkis gamybos organizavimo Lietuvoje privalumus?

Microdis saw Lithuania as a good potential market for expansion. Entry to Lithuania was a consequence of a natural growth of business.

Lithuania is a gateway to east, because Lithuanians can speak and understand both Europeans and Russians/Ukrainians. Director of the company gave example how he was able to converse with several people from very different countries at the same table during a yearly company meeting.

Please describe each advantage in more detail

Prašome apibūdinti kiekvieną privalumą detaliau

F. Could you identify five disadvantages of the Lithuania as location?

Ar galėtumėte įvardinti penkis gamybos organizavimo Lietuvoje sunkumus?

Company representative did not have comments.

Please describe each disadvantage in more detail
 Prašome apibūdinti kiekvieną sunkumą detaliau

G. Motivation to locate business activities in Lithuania

a) Indicate the main reason for locating business activities in Lithuania - Nurodykite pagrindinę priežastį, dėl kurios pasirinkta Lietuva

Main reasons were covered previously. For Microdis key issue was size of potential market during beginning of work in 1998 in comparison of Latvia and Estonia.

Also past economic and social experience – as gateway between east and west.

Daugiausiai potencialo Lietuva turėjo 1998m lyginant su Latvija ir Estija.
 Tinkama buvusi ekonominė ir socialinė patirtis– tarpininkai tarp rytų ir vakarų.

b) Which role do cost advantages (labour cost, logistic costs and so on) play in your decision to locate business activities in Lithuania? Kokį vaidmenį vaidina kaštų ekonomija (darbo jėgos kaštai, logistika ir pan.), sprendžiant dėl gamybos organizavimo Lietuvoje?

Not relevant to Microdis.

c) Which role do market potentials (market demand, closeness to customers) play in your decision to locate business activities in Lithuania? Kokį vaidmenį atlieka rinkos potencialas (rinkos poreikis, artumas iki klientų) sprendžiant dėl gamybos organizavimo Lietuvoje?

This was covered during previous questions.

d) Which role do strategic considerations (market growth, customers demand) play in your decision to locate business activities in Lithuania? Kokį vaidmenį atlieka strateginės nuostatos (rinkos augimas, klientų poreikiai), sprendžiant dėl gamybos organizavimo Lietuvoje?

This was covered with previous questions.

H. Future Plans. Ateities planai

Explain future development of the business activities in Lithuania. Pasidalinkite verslo plėtros Lietuvoje planais.

a) Do you want to extend the scope or scales of business activities in Lithuania. Ar ketinate išplėsti verslo apimtį ar mastą Lietuvoje?

Company will definitely expand its business in Lithuania. There are plans to open Estonian office. Difficult to say about strategy as it depends on new products and needs of customers. It is likely that some large manufacturers will come to Lithuania and will need their help in distribution.

Lietuvos įmonė tikrai augs. Estijoje numatoma atidaryti ofisą.
 Dėl strategijos sunku pasakyti, nes įtakoja produktų naujovės.

Ateis did. pasauliniai gamintojai į Lietuvą tada prireiks ir jų pagalbos distribucijoje.

b) Do you plan to reduce the scope or scales of business activities in Lithuania? Ar

planuojate sumažinti verslo apimtį ar mastą Lietuvoje?

No.

c) What are the main reasons for either extending or reducing the scope or scales of business activities in Lithuania? Explain each reason in more detail Kokios būtų sprendimo išplėsti ar sumažinti verslą priežastys?

Increasing market.

Case: Microlife

A. General Public Data About the Company - Bendrieji viešai paskelbti duomenys apie kompaniją

I. Switzerland

Total company size, number of employees, amount of revenue, business activities, competitive position, global structure (if any)

Įmonės dydis, darbuotojų skaičius, apyvarta, pagrindinė veikla, konkurencinė situacija, pasaulinė struktūra (jei yra)

Microlife corporation exists over 25 years. Main business area is manufacturing and sales of health care products (blood pressure meters, thermometers, heating pillows, etc.). Revenues of corporation exceed 100 mln. EUR. Offices specializing in wholesale are established in Europe and America. Manufacturing facilities are located in China. Company employs approximately 2000 people.

Microlife korporacija gyvuoja jau 25m. Ofisai užsiimantys didmenine prekyba yra įsikūrę Europoje, Amerikoje. Gamyba Kinijoje. Darbuotojų skaičiaus apie 2000 žmonių. Pagrindinė veikla gamyba ir prekyba sveikatos apsaugos produktai naudojimui namuose (kraujo spaudimo matuokliai, termometrai, šildymo pagalvėlės, t.t.) Apyvarta virš 100mln. eurų.

II. Location in the Baltic States (Lithuania)

Total company size, number of employees, amount of revenue, business activities, competitive position, global structure (if any)

Įmonės dydis, darbuotojų skaičius, apyvarta, pagrindinė veikla, konkurencinė situacija, pasaulinė struktūra (jei yra)

Lithuanian office consists of seven people and one representative in Latvia. As a company in Lithuania it has been operating since 2003. However, it has been selling its brand of products for 11 years. Before separate office was established in Lithuania, Microlife brands were distributed and sold by another company. Current revenues of Lithuanian office are

approximately 10 mln. EUR. Main activity in Lithuania is wholesale.

Lietuvoje ofisą sudaro septyni žmonės ir vienas žmogus Latvijoje (atstovybė)
Kaip UAB dirba nuo 2003m. Bet bendrai Microlife brendas Lietuvoje yra jau vienuoliktus metus. Anksčiau buvo atstovaujama per kitą įmonę.
Apyvarta metinė iki 10 mln. Eurų
Didmeninė prekyba.

B. B. Experiences of Swiss companies in the Baltic States (Lithuania) - Šveicarijos kompanijos veiklos Baltijos šalyse (Lietuvoje) patirtis

I. Explain the development of Company's business activities in Lithuania?

Kaip vystėsi jūsų kompanijos verslas Lietuvoje?

Entry of Microlife was a result of significant personal investment by current director of the branch. Office was established to manage Scandinavian and Baltic countries. Entry of Microlife brand products coincided with increasing popularity of its category of products in Lithuania. Before Microlife started selling its products there was no market for them. However, sales of its products require professional consultation on how to use them properly. Previous company (before 2003) did not provide consultations and thus five years ago Microlife decided to change the situation and established its office in Lithuania.

Didelis asmeninis indėlis, kad ši kompanija ir produktai atsirado Lietuvoje. Šis ofisas buvo įsteigtas Baltijos ir Skandinavijos šalims. Brendo atėjimas į Lietuvą sutapo su tokios prekės rūšies populiarėjimu nes iki tol tokių prekių beveik nebuvo ir ši rinka buvo sukurta nuo nulio. Produktą pardavus reikalinga profesionali konsultacija, kaip elgtis su juos. Tačiau ilgą laiką nebuvo dedama daug pastangų šio produkto realizavimui ir popordavimui konsultavimui. Prieš penkis metus buvo apsispręsta keisti situaciją.

II. Identify positive as well as negative experiences in following fields

Identifikuokite teigiamą ir neigiamą patyrimą sekančiose srityse:

a) Internal (labour costs, human capital) - Vidiniai veiksniai (darbo jėgos kaštai, žmogiškieji ištekliai)

No significant positive or negative experiences. Company does not have any problems with employees. Company manages to retain its employees.

Dėl darbuotojų rūpesčių neturi. Rotacijos nėra.

b) Suppliers (quality, costs, delivery times, availability) Tiekėjai (kokybė, kaštų lygis, pristatymo laikas, prieinamumas)

There is only one supplier. Nothing special regarding quality or logistics.

Yra tik vienas tiekėjas. Nieko ypatingo dėl kokybės ir logistikos.

c) Competition (local, if any) konkurentai (vietiniai, jei yra)

There are two serious competitors.

Yra du stiprūs konkurentai.

d) Customers - klientai

Customers are major pharmacy chains.

Vaistinių tinklai.

e) *Legislational influence - statyminės aplinkos poveikis*

No issues in this area.

Nėra.

Please describe the positive and negative experiences in more detail.

Prašome teigiamą ir neigiamą patirtį pateikti galimai detaliau

Identify the root causes for making positive as well as negative experiences

Identifikuokite pagrindines tiek neigiamos, tiek teigiamos patirties priežastis

No comments.

Identify differences in the experiences and root causes across different business activities

Identifikuokite skirtingą (neigiamą ar teigiamą) patirtį ir jos priežastis pagal veiklos sritis (pvz., viduje, su tiekėjais, su klientais ir pan.)

No comments.

III. Could you identify five advantages of the Lithuania as location? - Ar galėtumėte įvardinti penkis gamybos organizavimo Lietuvoje privalumus?

Please describe each advantage in more detail

Prašome apibūdinti kiekvieną privalumą detaliau

IV. Could you identify five disadvantages of the Lithuania as location? - Ar galėtumėte įvardinti penkis gamybos organizavimo Lietuvoje sunkumus? Kinijoje po kol kas pigesnė darbo jėga, energijos kaštai.

Please describe each disadvantage in more detail

Prašome apibūdinti kiekvieną sunkumą detaliau

No comments.

V. Motivation to locate business activities in Lithuania

a) *Indicate the main reason for locating business activities in Lithuania - Nurodykite pagrindinę priežastį, dėl kurios pasirinkta Lietuva?*

Workforce is less expensive in comparison to Scandinavian countries.

Pigesnė mūsų darbo jėga palyginus su Skandinavais.

b) *Which role do cost advantages (labour cost, logistic costs and so on) play in your decision to locate business activities in Lithuania? - Kokį vaidmenį vaidina kaštų ekonomija (darbo jėgos kaštai, logistika ir pan.), sprendžiant dėl gamybos organizavimo Lietuvoje?*

Not relevant.

- c) *Which role do market potentials (market demand, closeness to customers) play in your decision to locate business activities in Lithuania? - Kokį vaidmenį atlieka rinkos potencialas (rinkos poreikis, artumas iki klientų) sprendžiant dėl gamybos organizavimo Lietuvoje?*

No comment.

- d) *Which role do strategic considerations (market growth, customers demand) play in your decision to locate business activities in Lithuania? - Kokį vaidmenį atlieka strateginės nuostatos (rinkos augimas, klientų poreikiai), sprendžiant dėl gamybos organizavimo Lietuvoje?*

Identify differences in the motivation across different business activities

Pažymėkite motyvacijos skirtingose veiklose skirtumus

No comment.

Please describe the differences in more detail

Prašome apibūdinkite skirtumus detaliau

VI. Indicate the main barriers and successive hurdles for locating business activities in Lithuania - Pažymėkite pagrindinius barjerus ir pasikartojančias kliūtis verslui Lietuvoje pradėti

No comments.

Identify differences in the barriers and successive hurdles across different business activities. Please describe the differences in more detail

Pažymėkite barjerų ir kliūčių poveikį skirtingoms veiklos sritims, galimai detaliau

VII. Future Plans. Ateities planai

Explain future development of the business activities in Lithuania. Pasidalinkite verslo plėtros Lietuvoje planais.

- a) *Do you want to extend the scope or scales of business activities in Lithuania. Ar ketinate išplėsti verslo apimtį ar mastą Lietuvoje?*

Current market is served by an existing office, thus no expansion is planned. Market is considered stable. Company expects expansion in Latvia.

Augti Lietuvoje nebėra kur. Rinkai nebėra kur augti. Stabili. Latvijoje numatomas augimas.

- b) *Do you plan to reduce the scope or scales of business activities in Lithuania? - Ar planuojate sumažinti verslo apimtį ar mastą Lietuvoje?*

- c) *What are the main reasons for either extending or reducing the scope or scales of business activities in Lithuania? Explain each reason in more detail*

Kokios būtų sprendimo išplėsti ar sumažinti verslą priežastys?

Appreciate your time. Thank you.

Nuoširdžiai dėkojame už skirtą laiką.

Case: 3RI

COMPANY OVERVIEW	Joint-stock company – 3RI is Swiss-Lithuanian joint capital owned company. The company focuses on market research, business development and consulting. Company founders, board members and operational staff have decades of experience in areas of medical healthcare and life science, industry, transportation and logistics, finance, governing administration in Baltic countries, Switzerland and Germany.
MOTIVATION AND EXPERIENCES TO START BUSINESS IN THE BALTIC STATES	The company started its activities in the medical supplies sector and faced a great competition. Since the company did not enter the market with major investments, it quickly found out that there is no place in the market for another small player. The competition was very severe. Also the market was not ready for expensive and high quality products. Instead customers wanted less expensive products even if they were lower quality.
PREPARATIONS	There was minimal preparation work as in the beginning the company had only one employee. The preparation work mostly included negotiations with the Swiss headquarters.
ACTIVITIES	The company was started in 2006. The first initiative was focused on medical supplies however, as that business activity did not succeed, the company after a year changed the direction and now concentrates on market research, business consulting and development. Namely 3RI often serves as a mediator between Lithuanian and Swiss companies and helps them develop projects together, looks for investment opportunities, performs the prep work for Swiss companies entering the Lithuanian market. The company currently employs two people – the director and the project manager and for other services hires outside companies. There is a representative of this company in Latvia and the headquarters are located in Switzerland. The company works closely with the Swiss Baltic Chamber of Commerce.
KEY SUCCESS FACTORS	- Lithuania is located between Scandinavia and Russia (the East market) which serves as a great geographical advantage. - The advantageous geographical location indicates that Lithuanians work closely with both Scandinavians and the East market which means that they know well both cultures. The Lithuanian history with the East also hints that Lithuanians know that culture well. Thus Lithuanians, knowing both cultures, can work as good mediators. - Highly motivated and skilled workforce.
BARRIERS	- Switzerland is far away from Lithuania and there is no direct flight from Vilnius to the capital of Switzerland. - The dominating language in Lithuania is English. As re people speak German in Switzerland, it creates a

	communication barrier. - Lithuania is a small market. - Cold climate. - The real estate is of B category. - The level of competition in business is very high. - Very high protectionism of the market – difficult for the new product to enter the market. - There are no tax benefits for the newly started company. - Lithuanian customers do not give preference to high quality products which are priced over the average. Swiss products mostly fall in this category which means that the market for them is very limited. - Political instability in the country.
PROSPECTS	The company just opened a branch in Latvia and plans to open one more in Estonia in a year. In 5 years the company plans to have 30 employees working in the Lithuanian company.

Case: Laufen

Company overview	History of LAUFEN company is starting at 1892 by Laufen family. 1999 company has been sold to Spanish company Roca. Now LAUFEN is an international company. Company produces, sells and distributes sanitary ware. Production is organised in 4 countries: Switzerland, Austria, Bulgaria, and Czech Republic. Annual revenue ~180 m €. Over the past few decades, LAUFEN has become a global enterprise with sales through its companies in over 17 countries. LAUFEN is one of the world's leading manufacturers of bathroom ceramics. With its specialist core competence in the development, manufacture and marketing of bathroom ceramics, LAUFEN has stamped its decisive influence on the development of bathroom culture.
Motivation and experiences to start business in Baltic States	In Lithuania there is only sales representative office for all three Baltic states. Motives to expand to Baltic's were new markets and increase volume of sales. First steps have been done by setting up one sales representative. After some time 2 assistants have been employed to cover Latvia and Estonia. Brands represented in Baltics: LAUFEN and Jika, 2008- Roca. Baltic customers were seen as very potential customers for development of bathroom culture.
Preparations	Planning and preparation of market entry was done by representatives of LAUFEN international. First (2000) one sales representative only for Lithuania has been nominated for LAUFEN and Jika brand names. After some time two, more assistants have been employed for representing Latvia and Estonia. LAUFEN CZ employs all employers.
Activities	Only sales representation activities are taking place in Baltic states. Production is remaining in Switzerland, Austria, Bulgaria and Czech republic. Storage is located in Czech republic. Sales are organised through four biggest Lithuanian wholesalers.

	Recruiting and training of local employees was and still remaining the biggest problem. Qualifications required for employees: marketing, presentation knowledge and skills.
Key success factors	Lithuania has been successfully foreseen as centre for Baltic sanitary ware market development. Growing and stable (recently) economy, especially construction market expansion. Development of new bathroom culture is sufficient. Logistics' costs are sufficient of the geographic location and Shengen zone, duty free is very important issue.
Barriers	Market size is relatively small. Logistics and transportation services are not well organised. Labour market is meeting deficit: high change rate of employees in wholesalers companies. Existing corruption in construction projects: public tenders, etc.; Reglamentation of construction standards need to be stricter due to Chinese production and plagiarism – situation is improving due to EU requirements and directives.
Prospects	As in Baltic countries development of bathroom culture is observed also, individual bathroom market is also becoming more active. Visibility study (organised now) will give answers for future development directions. Several business development models could be applied: establishment of business unit or ~~Building~~ Building of local logistics centre and storage in Lithuania: could save timing of delivery. Representation centre could be established in order to present new products and design solutions.

Case: Roche

Company overview	Roche is a leading healthcare company with a broad spectrum of innovative medical solutions. early detection and prevention of diseases, to diagnostics, treatment and treatment monitoring. For more than 100 years, we have been active in the discovery and development, manufacturing and marketing of novel healthcare solutions. Roche plays a pioneering role in personalised healthcare and is providing the first products that are tailored to the needs of specific patient groups. Roche employs about 79,000 people and sells its products in over 150 countries. This multinational presence reinforces our ability to offer our healthcare solutions and to anticipate needs in all regions of the world. Led and supported by the Group Headquarters in Basel, Switzerland, a series of local subsidiaries provide you with the best possible service.
Motivation and experiences to start business in Baltic States	Company is operating in Lithuania since 1996 quite successful as Baltic customers were seen as very potential customers. Motives to expand to Baltic's were new market and increase volume of sales.
Preparations	First step (1996) have been done by setting up local sales representatives-agencies before building up sales representative office at 2004 in Lithuania for all Baltic states. Planning and preparation of market entry was done by representatives of

	Roche :market research, legislation, labour market analysis etc ;) At 2006 legal company "Roche Lietuva" with the specification of "scientific company" has been established with two operational divisional groups.
Activities	Only sales activities are taking place in Baltic states. Central storage is located in Germany. Local storage and distribution is organised in Lithuania. Lithuanian company employees 26 employees for all three Baltic states with 12.00 m€ turnover. Business activities are covering: professional diagnostics; molecular diagnostics, applied sciences, diabetes care. Main customers are public hospitals, scientific institutions, associations, individuals as well.
Key success factors	Space for diagnostics culture development. Growing and stable (recently) economy Logistics' costs are sufficient of the geographic location.
Barriers	Very specific qualifications combination is required: specific education +sales skills. Small market size. Governmental financial support for public hospitals and scientific institutions is not relevant. National policy of compensation is not relevant as well. Due to legislation rules of organising public tenders for public institutions bureaucracy and corruption is still foreseen. EU directives not fully applied for quality standards (Chinese substitute are taking place in the market).
Prospects	Development of new products and new business areas are in the future plans for Roche in Baltic region.

Case: CSD INGENIEURE UND GEOLOGEN AG, Lithuanian subsidiary

Company overview	- CSD Group is one of the leading engineering consultancy enterprises in Switzerland, founded in 1970. - Operating as an R&D firm, CSD offers integrated know-how solutions in the following fields: environment protection, geology and geotechnics, civil engineering, waste and contaminated sites, water resource management. CSD collaborates with clients from initial planning to project completion. - The main strength of the company are committed and experienced project managers, highly skilled specialists, top-notch intellectual performance, advanced technologies and thorough knowledge of local environment. - CSD is organized in a holding structure. 100% of its shares are held by active employees, ensuring the organization's independence. - The CSD Group currently comprises 18 branches in Switzerland and eight companies in Germany, France, Belgium, Italy and Lithuania. - CSD Group employs over 200 highly skilled specialists. Annual turnover of the year 2006 was about 21 m.euro.
Motivation and experiences to start business in Baltic States	- CSD has been operating in Lithuania since 2006. The subsidiary CSD was registered in 2007. The initiative to start its activity in Lithuania came from Mr. R.Rossi, the Honorary Consul General of Switzerland in Lithuania since 2005, who is the present head of Vilnius subsidiary. - Motivational considerations related to the company's strategic

	aspirations and local market knowledge; The market demand for environmental, waste and contaminated sites, water resource engineering projects hasn't been satisfied yet. Lithuanian market potential has been broadened with the financing abilities from EU structural funds. The main clients of CSD in Lithuania are public-sector organizations and local authorities.
Preparations	- Before registering the Lithuanian subsidiary, first projects were completed by Swiss engineers. CSD had won some public-tender contracts, like the wastewater project in partnership with a local company. - Lithuanian subsidiary employs 8 high-skilled engineers from Switzerland and Lithuania. CSD follows the principle of employee participation in corporate governance. - There were no significant material investments needed for engineering company to establish the subsidiary and to enter the market. - The strong motivation of the company's employees
Activities	- Focusing on the company's core strengths in know-how on technologies, the Lithuanian subsidiary provides studies, integrated technical solutions and projects of environmental, waste and contaminated sites. - CSD successfully competes for public-tender contracts for technological know-how projects; it is supposed to be innovative among local firms, which do not have experience in certain fields, for example, utilization of radioactive waste. The main competitors are Scandinavian engineering companies from Finland, Sweden, and Denmark. - CSD does not compete with local engineering firms for less innovative and less complex, less-costly projects. - Company outsources services from local engineering firms, for example, for the electro-engineering part of projects. - Subsidiary has succeeded gaining profit from the very first year of its operations in Lithuania.
Key success factors	- Knowledge of the local market. - Internal motivation of Swiss engineers to work in Lithuania in order to get valuable experience in projects of environment protection. - No significant cultural adaptation challenges. - Qualified local employees. - Qualified engineering-service providers. - Local engineering service providers mainly guarantee good work quality in significantly shorter terms, comparing to Swiss companies.
Barriers	- Bureaucratic barriers (it took half a year to register the company, the regulations in the public sector are very complex, legal support is needed). - Unfavorable tax environment in comparison to Switzerland. - Mobility of qualified local employees. - Growing inflation rates and the cost of labor. - Language barrier.
Prospects	- The experience of CSD in Lithuania is by large positive, plans for the future are optimistic, they see potential in the market for their R&D services.

Case: - Aliaxis Group

Company overview	- Aliaxis Group is a group of international businesses that are primarily engaged in the manufacture and sales of plastic pipe systems and related building and sanitary products. Employs 12,000 people. In 2006 its revenue was € 2,116 million - GLYNWED UAB is a foreign capital company. It is part of ALIAXIS distribution system operating in the Baltic States. The company was founded in 1999. Number of employees is 8 (7 in Lithuania and 1 in Latvia). Annual revenue is 5.2 mln. litas, i.e. € 1.5 million.
Motivation and Experiences to start business in the Baltic States	- The main aim for entering the Lithuanian market was distribution of Aliaxis products in a new market. - The logic for entering the market was based on the shareholder's belief that a market should be entered at a difficult time (Russian crisis), for the efforts will be rewarded after its recovery.
Preparations	- Recruiting and training of local employees. - Establishing range of product and opening a warehouse.
Activities	- Wholesale distribution of plastic pipe and PVC pipes and fittings for industrial pipe systems. - Operates in all three Baltic states. - The market leader in the pipe system fittings in the three countries. - The PVC group is a fast growing product. It is the market leader in Lithuania; in Latvia it is currently enhancing its market position, and is going to be launched in Estonia next year.
Key success factors	- Sufficient capital stock and investments for business starting activities. - High competence of employees. - High quality products. - Ability to motivate and retain employees and compete in the labor market. - Managers' competencies in human resource and finance management.
Barriers	- Company does not see any barriers. - The state does not provide any support for small businesses
Prospects	- Continue existing activities and expand in the future. - Search for new products and maintain a healthy margin ratio, as the margin is decreasing every year. - To enlarge the product portfolio.

