

## Via Baltica: die Rolle westlicher Fach- und Führungskräfte im Transformationsprozeß Lettlands

Rudolph, Hedwig; Hillmann, Felicitas

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Rudolph, H., & Hillmann, F. (1998). *Via Baltica: die Rolle westlicher Fach- und Führungskräfte im Transformationsprozeß Lettlands*. (Discussion Papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Abteilung Organisation und Beschäftigung, 98-106). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-126225>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**discussion paper**

FS I 98 - 106

**Via Baltica. Die Rolle westlicher Fach- und  
Führungskräfte im Transformationsprozeß  
Lettlands**

Hedwig Rudolph/Felicitas Hillmann

Dezember 1998  
ISSN Nr. 1011-9523

e-mail: [Rudolph@medea.wz-berlin.de](mailto:Rudolph@medea.wz-berlin.de)  
[Felix@medea.wz-berlin.de](mailto:Felix@medea.wz-berlin.de)

## ZITIERWEISE / CITATION

Hedwig Rudolph/Felicitas Hillmann

**Via Baltica. Die Rolle westlicher Fach- und  
Führungskräfte im Transformationsprozeß  
Lettlands**

Discussion Paper FS I 98 -106  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1998

**Forschungsschwerpunkt:**  
Arbeitsmarkt und  
Beschäftigung

**Research Area:**  
Labour Market and  
Employment

**Abteilung:**  
Organisation und  
Beschäftigung

**Research Unit:**  
Organization and  
Employment

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [wzb@wz-berlin.de](mailto:wzb@wz-berlin.de)  
Internet: <http://www.wz-berlin.de>**

## **Zusammenfassung**

Der Beitrag beleuchtet ein Segment der internationalen Mobilität im Kontext der Transformation: die Entsendung westlicher Fach- und Führungskräfte. Auf der Basis von Fallstudien in Unternehmen der Sektoren Nahrungsmittelproduktion und IuK-Technologien in Lettland werden die Rahmenbedingungen dieser Migration und die Funktionen der Hochqualifizierten untersucht. Der theoretisch-konzeptionelle Ansatz ist eine institutionenorientierte Perspektive, der methodische Zugang eine Mehrebenenanalyse.

Die internationalen internen Arbeitsmärkte großer westlicher Unternehmen sind auch im Falle Lettlands die wichtigsten Strukturgeber für die Migration der Fach- und Führungskräfte. Für die Mehrheit der *Expatriates* erweisen sich als zentrale Aufgaben, Qualifikationsdefizite temporär zu überbrücken und mittelfristig die *hard* und *soft skills* an einheimisches Personal zu transferieren. Neben Kenntnissen und Fähigkeiten geht es dabei um Haltungen, Einschätzungen und Verhaltensmuster, die kaum lehrgangsmäßig gelernt werden können, sondern persönlich zu vermitteln sind und die für den gelingenden Aufbau marktwirtschaftlicher Beziehungen wichtig sind. Die Homogenität der Gruppe der *Expatriates* verweist auf starke Selektivität bei den Entsendeentscheidungen. Ihre Arbeitsbedingungen einerseits und ihre geringen Bezüge zu einheimischen Unternehmen andererseits zeigen Segmentierungsprozesse am Arbeitsmarkt und in der wirtschaftlichen Entwicklung Lettlands an.

## **Abstract**

The paper analyses a specific segment of mobility processes in the context of transformation, namely the delegation of western expatriates. On the basis of case studies in companies of the food and telecommunication industries in Latvia the focus is on two questions: what is the framework for this migration and what are the roles that those mobile highly qualified people play? The theoretical concept of the study is institution oriented and methodologically a multi-level approach is used.

In the case of Latvia, too, the international internal labour markets of big western companies are the major institutions that are structuring the migration of managers and experts. Their main functions consist in temporarily providing specific qualifications that are lacking because of the former socialist regime and - in medium term - to transfer hard and soft skills to local managers. These encompass - besides knowledge and competences - specific attitudes, perceptions and ways of behaviour. The latter cannot easily be learnt in seminars but have to be transmitted personally; they are important for successfully establishing market oriented business relationships. The homogeneity of the group of expatriates reflects a high degree of selectivity guiding the transfer decisions. The specific conditions of their work contracts on the one hand and their minimal relationship to local companies on the other point to segmentation trends in the labour market and the economy of Latvia.



<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>Einführung</b>	1
<b>1. Die Migration von Hochqualifizierten</b>	2
1.1 Forschungsstand	2
1.2 Der theoretisch-konzeptionelle Rahmen der Untersuchung	5
<b>2. Lettlands Wirtschaft und Arbeitsmarkt: Transformationskonzept - Umsetzung - Bilanz</b>	11
2.1 Besonderheiten der lettischen Transformationspolitik und ihre sozio-ökonomischen Implikationen	11
2.1.1 Ethnisch markierte Konfliktlinien	12
2.1.2 Etappen und Facetten des wirtschaftlichen Transformationsprozesses	15
2.1.3 Westliche Förderprogramme	22
2.1.4 Ausländische Direktinvestitionen	24
2.2 Die Nahrungsmittelbranche	28
2.3 Der Sektor der IuK-Technologien	31
2.4 Die Beschäftigungsseite der Transformation	35
<b>3. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung</b>	46
3.1 Unternehmen mit <i>Expatriates</i>	47
3.1.2 Aufgaben der <i>Expatriates</i> und ihre Vernetzung	49
3.1.3 Sozialstrukturelle Merkmale der <i>Expatriates</i>	55
3.1.4 Entsendungsstrategien und Karrierepfade	58
3.1.5 Substitutionspraxis	63
3.2 Unternehmen ohne ausländische Fach- und Führungskräfte	64
3.2.1 Nahrungsmittelsektor	64
3.2.2 IuK-Technologie-Sektor	66
3.2.3 Branchenbezogene Gleichförmigkeit oder Differenzen?	68
3.3 Lettische Vertriebsunternehmen westlicher Produzenten	70
3.3.1 Nahrungsmittelsektor	70
3.3.2 IuK-Technologie-Sektor	74
<b>4. Fazit</b>	78
Literatur	86-90

## **Verzeichnis der Tabellen**

	Seite
Tabelle 1: Die Bevölkerungsstruktur Lettlands (Stand: 8. Januar 1998)	12
Tabelle 2: Internationale Wanderungen 1991-1997	14
Tabelle 3: Abgeschlossene Firmenkäufe auf Basis von Leasing-Verträgen	20
Tabelle 4: Makroökonomische Entwicklung in Lettland 1992-1997	21
Tabelle 5: Bestände ausländischer Direktinvestitionen in Lettland nach Herkunftsländern (in 1.000 US\$)	27
Tabelle 6: Erwerbsbevölkerung und Beschäftigte 1991-1996 (in Tsd.)	36
Tabelle 7: Beschäftigte nach Wirtschaftssektoren 1991-1996 (jährlicher Durchschnitt in Tsd.)	37
Tabelle 8: Erwerbsbevölkerung nach Bildungsniveau und Geschlecht in % (Nov. 1996)	38
Tabelle 9: Entwicklung der Arbeitslosigkeit 1992-1996 (jeweils Jahresende)	40
Tabelle 10: Berufsfelder der Gastarbeiter in Lettland 1995-1996	42
Tabelle 11: Gastarbeiter in Lettland 1997 - Anteil nach Nationalitäten	43
Tabelle 12: Entscheidungskriterien für das Auslandsengagement	60

## Einführung<sup>\*</sup>

Die seit Mitte der 80er Jahre in Europa zu beobachtenden regionalen und sektoralen Veränderungen der Migrationsprozesse sind nach dem Fall des Eisernen Vorhangs neu konturiert worden. Zur befürchteten massenhaften Zuwanderung aus Osteuropa in die westlichen Staaten kam es allerdings nicht. Statt dessen ließ sich eine Polarisierung der Wanderungsformen beobachten. Einerseits nahmen wenig regulierte Pendelwanderungen zu, andererseits wurden über bilaterale Verträge (wie z.B. Werkvertragsabkommen) bestehende Wanderungspotentiale kanalisiert. Gerade die Migrationen auf der Ost-West-Schiene, deren Umfang, Zusammensetzung und Status sich nach dem Ende des Kalten Krieges markant veränderten, bezeugen die engen Verknüpfungen von politischen, ökonomischen und sozialen Momenten, die als Auslöser und Strukturgeber grenzüberschreitender Wanderungen wirksam sind.

Der vorliegende Beitrag untersucht ein Segment dieser Prozesse: die Migration von Hochqualifizierten und zwar von westlichen Fach- und Führungskräften nach Mittelosteuropa, genauer nach Lettland. Auf der Basis einer institutionen-orientierten Perspektive gehen wir den Fragen nach, in welchem Set von internationalen, branchenbezogenen und unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen sich diese Mobilitäten vollziehen, welche Rollen die mobilen Hochqualifizierten bei der Etablierung eines marktwirtschaftlichen Regimes in Lettland spielen und welche Vermutungen Art und Umfang ihres Einsatzes hinsichtlich des Integrationsmodus Lettlands in das neue Europa nahelegen. Es ist unsere untersuchungsleitende These, daß westliche Fach- und Führungskräfte wichtige „Fermente“ für einen raschen, erfolgreichen Transformationsprozeß darstellen, indem sie die für ein marktwirtschaftliches Regime erforderlichen *hard* und *soft skills* vermitteln.

Der Beitrag ist in fünf Kapitel untergliedert. Im 1. Kapitel referieren wir den Forschungsstand zur Migration von Hochqualifizierten und stellen unseren eigenen Ansatz dar. Das 2. Kapitel skizziert politische und sozio-ökonomische Komponenten des lettischen Transformationsprozesses als Rahmen für grenzüberschreitende Wanderungsbewegungen. Diese werden im 3. Kapitel, dem Kernstück des Beitrages, auf der Basis unserer empirischen Erhebungen in den Jahren 1996 und 1997 dokumentiert und analysiert. Das vierte und letzte Kapitel führt die verschiedenen Argumentationsstränge zusammen und bilanziert die Befunde unserer Analyse auch in Relation zum Forschungsstand.

---

<sup>\*</sup> Wir danken der Stockholm School of Economics (SSE) in Riga für die vorzügliche Kooperation bei der Feldarbeit sowie Frauke Miera und Claire Wallace für zahlreiche kritische Hinweise und Kommentare zu einer früheren Fassung dieses Berichts.

# 1. Die Migration von Hochqualifizierten

Die Migrationen von Hochqualifizierten unterscheiden sich von den sog. Massengewanderungen in mehreren Dimensionen (Hillmann/Rudolph, 1997b):

- sie sind weniger zahlreich und oft mit relativ kurzer Aufenthaltsdauer;
- die Qualifikation ist für den Erfolg der Migration wichtiger als die ethnische Zugehörigkeit und
- die Zuwanderung wird von den Zielländern i.d.R. nicht als Problem wahrgenommen, häufig aber von den Herkunftsländern.

Diese Umstände machen plausibel, daß diese Migrantengruppe - im Vergleich etwa zu den Gastarbeiterströmen - weitaus weniger Interesse in den politischen wie auch den wissenschaftlichen Debatten auf sich gezogen hat. Dieses Schattendasein ist vermutlich auch dem Umstand geschuldet, daß Ströme und Bestände der international mobilien Hochqualifizierten statistisch schwer zu ermitteln sind. Problematisiert wird gelegentlich, ob die z.T. sehr kurzzyklischen Bewegungen mit dem Begriff Migration überhaupt angemessen etikettiert sind. Dafür spricht, daß Arbeitskräftewanderungen im Segment der Jedermann-/Jedefrau-Qualifikationen zunehmend ebenfalls für kurze und sehr kurze Zeiten erfolgen, wie die Studien zu „Pendelwanderungen“ belegen (Morokvasic, 1994).

## 1.1 Forschungsstand

Im historischen Rückblick ist auffällig, wie stark die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Fragen der Migration von Hochqualifizierten durch politische Problemschneidungen geprägt war und ist; emotionslastige Begriffe wie Elitenwanderungen, *brain drain* und *brain waste* sind Hinweise darauf (Hillmann/Rudolph, 1996a).

Koser und Salt (1997) identifizieren in ihrem Report zum Stand der Forschung zwei theoretische Stränge und mehrere Ebenen der Modellentwicklung. Als theoretische Stränge unterscheiden sie:

- die internationale räumliche Arbeitsteilung als Fokus einerseits und
- die Zusammenhänge zwischen den globalen ökonomischen Systemen des Güterhandels, des Kapitaltransfers und des Arbeitskräfteaustauschs andererseits.

Eine Verknüpfung zwischen Prozessen der ökonomischen Restrukturierung und der Mobilität von Hochqualifizierten erfolgt über das Konzept des *immigration market* (Borjas, 1990). Die Wanderungsdynamik wird dabei als Resultante der Konkurrenz von Ländern und Unternehmen um den internationalen Qualifikationspool begriffen. Problematisch an diesem Konzept ist die Assoziation an die marktliberale These des freien Spiels von Angebot und Nachfrage als Strukturgeber für transnationale Mobilitäten.

Realitätsnäher erscheinen demgegenüber Ansätze, die die grenzüberschreitenden Bewegungen von Akademikern sowie Fach- und Führungskräften in Bezug setzen zu Prozessen der Neuschneidung von „Zentren“ und „Peripherien“. Diesen Überlegungen liegt die Vorstellung eines hierarchisch aufgebauten globalen Produktionssystems zugrunde, dem eine asymmetrische internationale Arbeitsteilung korrespondiert, für die die verschiedenen Wandertypen funktional sind. Die Mobilität meist gut ausgebildeter und hochbezahlter Arbeitskräfte wird trotz ihrer geringen Zahl als ein zentrales Element erachtet. Sie begleiten das Kapital zu den Stätten der lokalen Produktion in Billiglohnländer (Petras, 1981). Als Ausnahme von der vorherrschenden Wanderungsrichtung - d.h. gegenläufig zum Wohlstandsgefälle - sich bewegend, sollen diese mobilen Hochqualifizierten die Kontrolle der Zentren über die Entwicklungsprozesse in der Peripherie bzw. Semi-Peripherie gewährleisten. Dieser in der Tradition dependenztheoretischer Position formulierte Ansatz verkennt allerdings, daß nicht allein - und oft nicht einmal primär - Lohnkostenvorteile Auslandsinvestitionen leiten, sondern daß i.d.R. ein ganzes Bündel von Bedingungen stimmen muß. Zudem sind Auslandsengagements großer Unternehmen nicht nur von Kostenüberlegungen geleitet, sondern sie dienen auch der Erschließung neuer Märkte. In diesen Fällen hängt es entscheidend von den Rahmenbedingungen - nicht zuletzt dem Qualifikationsniveau sowie dem institutionellen und infrastrukturellen Entwicklungsstand - in den Zielländern ab, ob bzw. in welchem Umfang Fach- und Führungskräfte mit dem Kapital wandern.

In eine ähnliche Richtung argumentieren polarisationstheoretische Ansätze der 90er Jahre. Sie postulieren als eine zentrale Dynamik bei der Entstehung von *global cities* die Parallelität von Migrationsströmen in hoch- und niedrigqualifizierten Segmenten des Arbeitsmarktes. Dabei sind die hochqualifizierten Migranten Ausdruck und Instrument für die Herausbildung und Festschreibung neuer Kontroll- und Verwaltungszentren. Führungskräfte pendeln zwischen den verschiedenen *Headquarters*, begleiten Auslandsinvestitionen und strukturieren durch ihren steten Austausch *global cities* im Kontrast zu Peripherien (Sassen, 1991, 1995, 1996). In diesen neuen Zentren - überwiegend in den westlichen industrialisierten Staaten der Triade lokalisiert - bildet sich im Zuge der Restrukturierung auch eine neue Schicht heraus, die *new service class* (Savage et al., 1992). Angezogen von den Karriereangeboten in diesen Städten tragen sie langfristig auch zur kulturellen und sozialen Aufwertung dieser Städte bei (Beaverstock, 1994).

Die Globalisierung der Wirtschaft wird begleitet und z.T. auch vorangetrieben durch die Herausbildung neuer Formen der Unternehmensorganisation. Indem sie international agieren, können große Unternehmen unterschiedliche Quellen von Wettbewerbsvorteilen wahrnehmen: Sie können Differenzen auf Input- und/oder Output-Märkten nutzen, sie können *economies of scale* realisieren (d.h. Grenzkostensenkung bei steigendem Produktionsvolumen erreichen) und schließlich kommen sie in den Genuß der *economies of scope* (Synergien aus Komplementaritäten) (Ghoshal, 1987). Die Frage nach den diesen neuen Strategien angemessenen Strukturen impliziert eine zu statische Sicht (Bartlett/Goshal, 1992). Wichtiger als die strukturelle Passung sei die strategische und organisatorische Flexibilität,

was auch Kultur und Management-Werte einschlieÙe. Damit würden auch Strategien des Human Resource Management aus einem breiteren Spektrum optional, d.h. Komponenten wie Manager-Herkunft, ihr Kenntnis-Kanon, Stil sowie die für sie geltenden Evaluationskriterien stünden stärker kontextabhängig zur Entscheidung. Bislang sprechen empirische Belege dafür, daß multinationale Unternehmen ihre internen Arbeitsmärkte weiterhin als wichtiges Instrument zur transnationalen Koordination und Kontrolle der Flüsse von Sachwissen, aber auch als Rahmen für professionelle Karrieren nutzen. Gestützt wird das System u.a. durch die Aufstiegs-erwartungen der *professionals* und Führungskräfte (Findlay, 1995; Salt/Singleton, 1995). Ein Merkmal der Gruppe mobiler Hochqualifizierter ist, daß es sich fast ausschließlich um Männer handelt. Obwohl Frauen vor allem in den angelsächsischen Ländern seit den 80er Jahren zunehmend ins Management aufgerückt sind (wenn auch auf den obersten Führungsrängen die Luft für sie weiterhin sehr dünn geblieben ist), machen sie unter den *Expatriates* nur 3-5% aus (Harris, 1995).<sup>1</sup>

Grundsätzlich dominieren die Unternehmensstrategien von *multinationals* als strukturierende Faktoren der globalen Arbeitsteilung. Diese zielen auf die Stabilisierung zwischen Zentren und Peripherien. Charakteristisch für die neueren Entwicklungen sind aber auch die Gleichzeitigkeit von Globalisierung und Regionalisierung sowie interne Differenzierungen der Zentren und Peripherien.

Insgesamt bietet die Forschungslandschaft zur Migration hochqualifizierter Arbeitskräfte, bezogen auf das Kriterium der theoretischen Reichweite der gewählten Ansätze ein facettenreiches Bild:

- In Ansätzen auf der Makro-Ebene (z.B. Ong et al., 1992) sind es die internationalen wirtschaftlichen Bedingungen, die die globalen Ungleichheiten im Angebot von und in der Nachfrage nach Hochqualifizierten strukturieren.
- Auf der Meso-Ebene operierende Ansätze rücken das Management von Migrationen durch Staaten und Multinationale Unternehmen (insbesondere über ihre internen Arbeitsmärkte) in den Mittelpunkt (Findlay, 1990; Findlay et al., 1996; Salt/Singleton, 1995; Hillmann/Rudolph, 1997b).
- Konzeptionen auf der Mikro-Ebene nehmen die Aushandlungsprozesse zwischen den drei Hauptakteuren (dem Unternehmen, dem Migranten/der Migrantin und seiner/ihrer Familie) in den Blick (Todisco, 1993; Findlay, 1995; Tzeng, 1995).
- Mehrebenen-Ansätze beziehen die Artikulation von Strukturen und Akteuren verschiedener Ebenen ein (Salt, 1992).

---

<sup>1</sup> Als Gründe für dieses Mißverhältnis werden organisatorische, aber auch soziokulturelle Faktoren angeführt. Zum ersten Aspekt wird angeführt, Frauen würden seltener in die Gruppe der *high potentials* aufgenommen bzw. die Mobilitätsanforderungen seien für sie schwieriger zu erfüllen. Die zweite Argumentationslinie verweist auf (unterstellte) Vorurteile gegen Frauen im Ausland und zunehmende Probleme von *dual career*-Partnerschaften.

Obwohl Modelle, die sich auf eine Ebene konzentrieren, damit wichtige Ansatzpunkte klären, können nur Mehrebenen-Modelle eine angemessene Analyse der Komplexität der Migrationsprozesse von Hochqualifizierten in Aussicht stellen.

Als Untersuchungsperspektiven lassen sich insbesondere eine ökonomische und eine sozio-kulturelle Akzentuierung identifizieren (Koser/Salt, 1997):

- Forschungen, die die Migration von Hochqualifizierten in Bezug setzen zur ökonomischen Entwicklung, beziehen sich hauptsächlich auf die Restrukturierung der Weltwirtschaft (Findlay et al., 1996; Salt, 1997; Rudolph/Hillmann, 1998). Allerdings ist ein direkter Zusammenhang zwischen Strömen von Hochqualifizierten und Investitionen einerseits und dem Transfer von Technologie andererseits empirisch nicht belegt (Boyle et al., 1994).
- Untersuchungen, die eine sozio-kulturelle Perspektive wählen, thematisieren das Wechselverhältnis von nationalen und unternehmensspezifischen Kulturen (Cormode, 1994) und fragen nach dem Stellenwert sozialstruktureller Merkmale der hochqualifizierten Migranten für den „Erfolg“ des Transfers (Tzeng, 1995; Beaverstock, 1991).

Insgesamt - so auch die Einschätzungen von Koser und Salt (1997) sind die vorliegenden Studien zur Migration von Hochqualifizierten stark empirisch orientiert. Sie stellen diese Prozesse hauptsächlich in den Kontext umfassender ökonomischer Restrukturierungen und akzentuieren Nachfragefaktoren weitaus stärker als die Angebotsseite. Untersuchungsansätze, die verschiedene Ebenen und Akteure in ihren wechselseitigen Beziehungen modellieren, erscheinen erklärungsmächtiger als weniger komplexe Modelle.

## 1.2 Der theoretisch-konzeptionelle Rahmen der Untersuchung

Unter den Entwicklungen, die die Koordinaten der weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung veränderten, kommt - neben dem Übergang zu post-fordistischen Produktionsregimes - den Transformationen in Mittel- und Osteuropa besondere Bedeutung zu. Die Vermutung, daß für den Verlauf dieser Prozesse die Migration von Hochqualifizierten bedeutsam ist, kann auf historische Parallelen verweisen.

Bei früheren Transformationsprozessen in Europa spielte die Zirkulation von hochqualifizierten Arbeitskräften eine wichtige Rolle beispielsweise für die Implementation des Marshall-Plans in den westeuropäischen Ländern der Nachkriegszeit. Boltanski (1990) akzentuiert die Bedeutung der Mobilität von Führungskräften, *cadres*, für die Phase des Wiederaufbaus und der Modernisierung in Frankreich unter US-amerikanischem Einfluß nach dem Zweiten Weltkrieg.

Auch im Transformationsprozeß Ostdeutschlands wurde „weichen“ Qualifikationen eine besondere Bedeutung beigemessen. Kritische Herausforderungen für die

Führungskräfte in Unternehmen stellen offenbar gerade die Komponenten „Westerfahrungen“, „internationale Erfahrungen“ und „Weltläufigkeit“ dar. Den zentralen Stellenwert dieser Qualifikationskomponenten unterstrichen jeweils über die Hälfte der Befragten in der Studie von Lange (1995). Diese Anforderungen wurden

„(...) in einem übertragenen Sinn auch als Kürzel für berufskulturelle Differenzen verstanden (...), in denen sich unterschiedliche berufliche und persönliche Lebensgeschichten und entsprechend unterschiedliche Identitäten und Befindlichkeiten ausdrücken. Das wäre im Kontext eines Konzeptes multikultureller Pluralität beruflicher Rollen nicht weiter problematisch. Im vorliegenden Fall werden jedoch...für den veränderten Zuschnitt der Berufsrolle gerade diejenigen Erfahrungen und Routinen als besonders bedeutsam eingeordnet, die gleichsam exklusiv an eine „westliche“ Berufsbiographie gebunden sind“ (ebda:182).

Insofern überrascht es nicht, daß sich die neue Elite in den neuen Bundesländern zu einem erheblichen Teil aus westdeutschen Politikern, Verwaltungsfachleuten, Managern und Unternehmern rekrutierte. Sie avancierte „zum sichtbaren Träger ökonomischer und bürokratischer Rationalität westlichen Zuschnitts“ (Heuberger/Tänzler, 1996:33).

Als ein zentrales Ergebnis ihrer groß angelegten Untersuchung zum *Expatriate*-Einsatz in der GUS betont das Beratungsunternehmen Price Waterhouse, daß persönliche Qualitäten als wesentliche Auswahlkriterien für den geeigneten Mitarbeiter herangezogen werden sollten. Ausdrücklich genannt werden Durchhaltevermögen, Geschäftssinn, Anpassungsfähigkeit, Improvisationstalent und Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen (Heise, 1998).

Die Einschätzung einer notwendig engen Verknüpfung von konkret-fachlichen Kompetenzen mit schwerer faßbaren persönlichen Haltungen leitete die Restrukturierung eines Automobilkombinats in der Tschechischen Republik im Rahmen eines *joint ventures* mit einem deutschen Unternehmen. Eine Tandem-Lösung sollte das einheimische Management zügig weiterbilden. Es „wurde ein Transferverfahren entwickelt, das es ermöglichte, das notwendige neue Wissen und den Erfahrungsaustausch zwischen lokalen und westlichen Führungskräften problemnah vor Ort und in direkter Kommunikation, ‘face-to-face’ im Arbeitsprozeß zu übertragen“ (Kessel/Dörr, 1998:37f.).

In tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbruchsprozessen gewinnt offenbar - neben der Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten (*hard skills*) - gerade die Übertragung von „weichen“ Qualifikationen, von Haltungen und Einstellungen, an Bedeutung. Der Übergang zu marktwirtschaftlichen Regimes erfordert nicht nur das Erlernen von entsprechenden Verfahren und Standards wie Kostenrechnung, Finanzierung oder Marketing. Unabdingbar sind auch Kompetenzen wie z.B. Personalführung über Kontrolle und Motivation, der Aufbau und die Pflege von Kundenkontakten, die Gestaltung von Zulieferbeziehungen. Diese *soft skills* können kaum über Lehrbücher oder Seminare vermittelt werden. Ihre Übertragung erfolgt in der Regel

personengebunden durch die Entsendung von „passendem“ Humankapital, z.B. Experten, Wissenschaftler und Führungskräfte (Miles, 1990). Während die parallelen Kapitalflüsse als Katalysatoren sozio-ökonomische Wandels fungieren, werden durch die Mobilität von hochqualifizierten Arbeitskräften zugleich passende Werte und Haltungen übermittelt, die zur Standardisierung sowohl der Problemwahrnehmungen als auch -lösungen beitragen und in diesem Sinne die Internationalisierung der Welt vorantreiben (Castles/Miller, 1993).

Nach der Implosion des COMECON standen die ehemals sozialistischen Länder vor der Aufgabe, ihre Position in den bestehenden internationalen Markt- und Machtverhältnissen zu finden. Dies waren keine Prozesse, die die östlichen Länder „in Einsamkeit und Freiheit“ gestalten konnten und in denen ihnen alle Optionen zur Wahl standen. Realistischerweise war zu vermuten, daß die etablierten westlichen Zentren ihre politische und ökonomische Definitionsmacht einsetzten, um die Übergänge zu „Marktwirtschaft und Demokratie“ in den post-sozialistischen Ländern im Hinblick auf die Wahrung bzw. den Ausbau ihrer Interessen zu gestalten.

Wir gehen davon aus, daß die westlichen Industrieländer weder als einzelne noch als Block einheitliche oder gar konsistente Pläne für die politische und ökonomische Kooperation mit den post-sozialistischen Ländern hatten. Vielmehr - so die Annahme - haben sich verschiedene Modi in der Interaktion (und z.T. begründet in historischen Bezügen) „herausgemendelt“, die in Umfang und Struktur der internationalen wie auch der bilateralen Unterstützungsprogramme ihren Ausdruck fanden. Diese Programme beinhalten neben Finanztransfers (als Zuwendungen oder Kredite) auch sog. technische Hilfen, d.h. Unterstützung durch die Entsendung von Fach- und Führungskräften. Diese supranationalen und nationalen Programme bilden den Rahmen auch für privatwirtschaftliche Auslandsengagements, die i.d.R. ebenfalls mit Transfer von Humankapital verbunden sind.

Wir untersuchen Umfang, Struktur, Verweildauer und Ablösungsprozeduren dieser Hochqualifizierten, ausgehend von den Vermutungen, daß diese Prozesse Rückschlüsse auf den Fortschritt der Transformationen im jeweiligen Land zulassen. Zumindest indirekt versprechen sie auch Hinweise auf den Modus der Integration des jeweiligen Landes in das neue Europa. Grundlegend für unsere Forschungsperspektive ist dementsprechend die Annahme, daß Migrationsströme hinsichtlich Umfang, Dynamik und Richtung (auch) durch den institutionellen Rahmen gefiltert werden. Diese Migrationsprozesse vollziehen sich nicht zufällig und sind auch nicht als Ausdruck einer Art mechanischem sozio-ökonomischen Druckausgleich analysierbar. Vielmehr legen die oben referierten Konzepte nahe, daß der Institutionenrahmen den Migrationsprozeß wesentlich strukturiert. Im Falle der Mobilität von Hochqualifizierten spielen Institutionen eine besonders wichtige Rolle: für diese Berufsgruppen sind vielfach besonders großzügige staatliche Regulierungen getroffen, und im übrigen lenken die Logiken ihrer Beschäftigungsorganisationen - insbesondere die internationalen internen Arbeitsmärkte großer Unternehmen - weitgehend den Mobilitätsfluß. Ein solcher institutionenorientierter Ansatz relativiert das Gewicht in-

dividueller Ziele und Motivationen als Erklärungsmomente für Migrationsprozesse, ohne diese völlig auszublenden. Der Institutionenrahmen selbst wird nämlich auch durch die Strategien von Individuen und Organisationen als Akteuren im Migrationsprozeß verändert (Hillmann/Rudolph, 1996a). Entsprechend diesem Ansatz wird der institutionellen Seite der Transformationsprozesse besondere Aufmerksamkeit gewidmet. In Kapitel 2 werden neben den ökonomischen Transformationsprozessen auch verschiedene Träger der westlich orientierten Restrukturierungskonzepte vorgestellt. Auch Informationen, die wir von verschiedenen Repräsentanten internationaler und nationaler Institutionen erhielten, fließen durchgängig in die im folgenden präsentierte Analyse ein. Damit zielt die Studie auf eine Mehrebenenanalyse mit besonderem Gewicht auf der Meso-Ebene (den Unternehmen) und einem starken Akzent auf politisch-ökonomischen Entwicklungen.

Der Untersuchungsansatz unterscheidet bei der Mobilität hochqualifizierter Arbeitskräfte vom Westen in den Osten (und - deutlich seltener - in umgekehrter Richtung) zwei wichtige „Schienen“:<sup>2</sup> Mobilität von Hochqualifizierten im Rahmen von nationalen und supranationalen Förderprogrammen sowie Mobilität im Rahmen von multinationalen Unternehmen; hauptsächlich der zweite Strang bildete den Schwerpunkt unserer Empirie und wird im folgenden behandelt. Ausgehend von der Grundannahme, daß die Mobilität von Hochqualifizierten eine „Linse“ ist, durch die die Transformationsprozesse in Lettland (und die Eingliederung des Landes in die internationale Arbeitsteilung) spezifisch fokussiert werden, haben wir folgende forschungsleitende Hypothesen formuliert:

- 1) Die Bedeutung westlicher Fach- und Führungskräfte für die sozio-ökonomische Restrukturierung spiegelt sich in ihrer Zahl, ihrer Funktion, den Auswahlkriterien und der Verweildauer. Sie werden überwiegend im Rahmen interner Arbeitsmärkte großer Unternehmen und nach deren Logiken nach Lettland delegiert.
- 2) Remigranten werden aufgrund ihrer doppelten Sozialisation in lokaler und westlicher Kultur als eine wichtige Ressource im sozio-ökonomischen Transformationsprozeß genutzt. Über sie werden Verbindungen hergestellt zwischen aktuellen Mobilitäten und überkommenen Migrationssystemen.
- 3) Die Mobilität von Hochqualifizierten in Richtung West-Ost schafft Segmentationen (auch) im sogenannten primären Arbeitsmarkt zwischen westlichen und einheimischen Fach- und Führungskräften. Zudem bilden sich zumindest temporäre Abgrenzungen zwischen „westlichen“ Ökonomien und der Ökonomie lokaler Unternehmen heraus. Bei der Entstehung von Segregationstendenzen entlang der Linien „Alter“ und „Geschlechtszugehörigkeit“ (zu Lasten von Älteren und Frauen) sind westliche Unternehmen mit *Expatriates* Schrittmacher und nicht Gegenmodell.

---

<sup>2</sup> Die Mobilität von „free-lance“-Arbeitskräften, zum Beispiel *consultants* und Sprachlehrern mit kurzfristigen Verträgen, die in einigen MOE-Ländern zahlenmäßig durchaus zu Buche schlagen, ist offenkundig weit weniger institutionalisiert.

Als empirisches Feld wählten wir Lettland aus. Diese Entscheidung ist durch mehrere Momente begründet. Lettland ist aufgrund seiner geringen Einwohnerzahl (2,6 Millionen, davon 874.000 in der Hauptstadt Riga) ein sehr kleiner Markt. Zudem liegt das Land in der geopolitischen Peripherie Europas und verfügt über wenig natürliche Rohstoffe (außer Holz). Die Wirtschaftsstruktur ist seit Jahrzehnten durch den Zuschnitt auf die Interessen der UdSSR sehr unausgewogen. Bedingt durch die Probleme bei der Wiedergewinnung der Eigenstaatlichkeit begann der Transformationsprozeß erst Anfang 1992, d.h. etwa zwei Jahre später als in den Visegrad-Ländern. Andererseits ist Lettland Anrainerstaat der Ostsee (mit eisfreien Häfen) und es könnte auch eine Rolle übernehmen als (potentielles) Tor zu Rußland und seinem riesigen Marktpotential. Daß dieser Chance bislang wenig Gewicht zukommt, erklärt sich aus den nachhaltigen politischen Spannungen zwischen beiden Ländern. Ob Lettland mit dieser Mischung aus sozialistischer Erblast und Zukunftspotentialen seine Situation als transformationspolitischer *late-comer* zum Vorteil ausspielen kann, ist eine offene Frage. Mit all diesen Merkmalen stellt Lettland quasi ein Gegenmodell zu dem von uns früher untersuchten Transformationsland Polen<sup>3</sup> dar.

Die hier referierten Untersuchungen konzentrieren sich auf zwei Branchen, die im Rahmen der Restrukturierung der lettischen Wirtschaft von erheblicher Bedeutung sind: den Nahrungsmittelsektor und den Sektor der Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK). Beide Branchen sind in besonderer Weise durch Globalisierungs- und Restrukturierungsprozesse gekennzeichnet:

- Der Nahrungsmittelsektor ist traditionell ein wichtiges Beschäftigungsfeld. Zudem absorbieren Ausgaben für Nahrung einen Großteil der Budgets privater Haushalte. Das Technologieniveau der Produktion war unter sozialistischem Regime niedrig, die Produktqualität mäßig und die Verpackung technisch und optisch schwach. Insgesamt ist der Modernisierungsbedarf in dieser Branche groß.
- Im IuK-Sektor verfügte Lettland zwar über große Produktionskapazitäten (z.T. für den gesamten Raum der UdSSR), aber quantitativ und qualitativ war die Leistung weit unterhalb des Weltmarktstandards. Die Telefondichte war niedrig, die Wartezeiten auf einen Anschluß bemaßen sich in Jahren.

In beiden Sektoren stellten sich nach der Wende große Aufgaben. In der Nahrungsmittelbranche geht es nach Jahrzehnten der Mangelwirtschaft um eine bessere Grundversorgung der Bevölkerung, einem wichtigen Faktor politischer Legitimierung. Der Telekommunikationssektor soll eine leistungsfähige Infrastruktur für den Wirtschaftsum- und -aufbau sicherstellen. Große westliche Unternehmen konnten sich mithin in diesen Wirtschaftssektoren gute Chancen zur Markterschließung versprechen. Der Einsatz von Finanz- und Humankapital zur Begründung lokaler Produktionsaktivitäten stellte sich als wichtiges Instrument zur Sicherung dieser Märkte dar (Kurz/Wittke, 1998).

---

<sup>3</sup> Unsere empirischen Ergebnisse zu Polen haben wir in einer Reihe von Beiträgen bereits analysiert und dokumentiert (Hillmann/Rudolph 1996a; 1996b; 1997a; 1997b; Rudolph/Hillmann, 1998). Eine vergleichende Analyse beider Länder erscheint demnächst.

In den ausgewählten Sektoren sind zudem die Globalisierungstendenzen besonders ausgeprägt wirksam, und diese überformen die Transformationsprozesse. In beiden Sektoren zeigen sich als Hauptstränge dieser Entwicklung starke Tendenzen zur Internationalisierung von Kapital- und Informationsflüssen einerseits, Globalisierung von Kultur andererseits. Bezüglich der erstgenannten Dimension besteht ein unmittelbarer Zusammenhang mit der Verfügbarkeit neuer Technologien. Globale Kultur steht dagegen im Kontext von Konsumerismus. Dabei „geht es nicht primär um die Aneignung der Nützlichkeit einer Ware, sondern vor allem um die Aneignung der Zeichen und Symbole, die mit ihr verbunden sind“ (Korff, 1996:315). Die Konnotation von Coca Cola und *Fastfood* beispielsweise ist „Westen“, d.h. Modernität. Mit der Entscheidung für Telekommunikation und Nahrungsmittel haben wir mithin zwei Branchen ausgewählt, die zentrale Bereiche sozio-ökonomischer Umbrüche in Lettland spiegeln.

Die Auswahl von Unternehmen für die Fallstudien war von der Absicht geleitet, den Stellenwert des Einsatzes westlicher Fach- und Führungskräfte im Kontext der Transformationsprozesse Lettlands zu identifizieren. Daher wurden sowohl Niederlassungen westlicher Unternehmen bzw. *joint ventures* mit *Expatriates* einbezogen als auch Unternehmen ohne westliche Fach- und Führungskräfte. Zudem wurden auch lettische Vertriebsfirmen westlicher Unternehmen untersucht, obwohl diese üblicherweise kein westliches Personal beschäftigen. Die Markterschließung über Vertriebslizenzen kann eine Vorstufe eigenständiger Präsenz sein<sup>4</sup> (und trüge dem relativ späten Transformationsstart in Lettland Rechnung); es kann aber auch die endgültige Form sein angesichts des geringen Marktpotentials. Die dreigefächerte Untersuchungsgruppe stellt damit den Versuch dar, sich entwickelnde Unternehmensstrategien in fortschreitenden Transformationskontexten zu beleuchten.

Im folgenden Kapitel skizzieren wir den politischen und ökonomischen Rahmen der Transformationen in Lettland, der die Mobilität von westlichen Hochqualifizierten entscheidend strukturiert.

---

<sup>4</sup> Das typischerweise mehrstufige Entwicklungsmuster ausländischer Direktinvestitionen beschreibt die Deutsche Bundesbank folgendermaßen: „Zunächst beginnen die Unternehmen in das Ausland zu exportieren, danach erfolgt die Errichtung von Vertriebs-, Lager- und Serviceeinrichtungen, zum Teil werden dann Lizenzen an lokale Anbieter vergeben, und schließlich werden bei ausreichenden Erfahrungen im jeweiligen Markt eigene Montage- und Produktionsstätten errichtet (Dt. Bundesbank, 1997:67).“

## 2. Lettlands Wirtschaft und Arbeitsmarkt: Transformationskonzept - Umsetzung - Bilanz\*

Wir konzentrieren uns auf die makro-ökonomischen Bedingungen im Transformationsprozeß, auf die Struktur des Außenhandels, ausländische Direktinvestitionen und ihnen zugrundeliegende Unternehmensstrategien, auf westliche Förderpolitiken sowie auf Branchenentwicklungen. Dabei fokussieren wir insbesondere die für die Studie ausgewählten Sektoren der Nahrungsmittelbranche und des IuK-Sektors sowie auf die Beschäftigungsaspekte des Transformationsprozesses.

Als Lettland nach der Erringung der politischen Unabhängigkeit im Herbst 1991 und - verstärkt - ab Anfang 1992 mit der Einführung von Marktmechanismen den ökonomischen Transformationsprozeß startete, stellten die politischen Fragmentierungen und die enormen sektoralen Disproportionen ein schwieriges Erbe aus der sowjetischen Zeit dar.

### 2.1 Besonderheiten der lettischen Transformationspolitik und ihre sozio-ökonomischen Implikationen

Die neo-liberale Wirtschaftsstrategie der lettischen Republik - vom Internationale Währungsfonds (IWF) und anderen internationalen Institutionen gefördert - ist geprägt von dem politisch-ökonomischen Erbe des Landes, insbesondere der jahrhundertlang entbehrten staatlichen Eigenständigkeit und den Disproportionen seiner Wirtschaftsstruktur durch die Einbindung in das sowjetische Produktionssystem. Lettland hat - das war die wiederkehrende Einschätzung in mehreren unserer Expertengespräche - den größten Nachholbedarf unter den drei baltischen Ländern hinsichtlich seiner zivilgesellschaftlichen Entwicklung.<sup>5</sup> Zudem haben die Maßnahmen zum Abbau der Dominanz des schwerindustriellen Sektors, die aus der sozialistischen Zeit datiert, soziale und politische Opposition gegen die Transformation hervorgerufen, die die Reformen (im Vergleich etwa zu Estland) erschwert (Norgaard, 1996). Aber auch ethnische Fragen haben einen großen, bislang problematischen Einfluß auf den wirtschaftlichen Restrukturierungsprozeß - daher werden diese im folgenden gesondert betrachtet.

---

\* Zu diesem Kapitel haben Anne Schüttpelz und Alev Deniz wichtige Vorlagen erarbeitet. Ein Teil der statistischen Daten wurde von Parsla Eglite, Akademie der Wissenschaften, Riga, recherchiert.

<sup>5</sup> Der Institutionenaufbau wird u.a. von UNDP und der Soros-Stiftung gefördert. Letztere finanziert vor allem Bildungsprogramme (jenseits der beruflichen Qualifizierung), UNDP legte Schwerpunkte bei einem Büro für Menschenrechte und Programmen zum Kompetenzaufbau in Regierungsstellen, vor allem dem Wirtschafts- und Sozialministerium.

### 2.1.1 Ethnisch markierte Konfliktlinien

Die demographischen Daten Lettlands zeigen, daß die Gesamtbevölkerung zurückgeht: wurden 1993 noch 2,6 Millionen Menschen registriert, so waren es im Jahre 1998 lediglich 2,4 Millionen. Lettland hat einen negativen Wanderungssaldo, aber auch die Zahl der Geburten schrumpfte zwischen 1993 und 1998 von 25.236 auf 15.442, d.h. um 40 Prozent.<sup>6</sup> Die Bevölkerung Lettlands weist eine ethnisch sehr heterogene Zusammensetzung auf. Der Anteil der Letten an der Gesamtbevölkerung beträgt 1998 lediglich 57 Prozent. Russen machen 30 Prozent der Bevölkerung aus, aber es gibt zusätzlich russische Minderheiten aus den ehemals sowjetischen Teilrepubliken Weißrußland und Ukraine (vgl. Tabelle 1).

**Tab. 1: Die Bevölkerungsstruktur Lettlands (Stand: 8. Januar 1998)**

Nationalität	Lettische Staatsbürger	Frühere Sowjetbürger	Andere Staatsbürger	Insgesamt	Prozentual
<b>Lettisch</b>	1.381.674	8.536	557	1.390.767	<b>57 %</b>
<b>Russisch</b>	289.432	429.272	10.291	728.995	<b>29,9 %</b>
<b>Weiß-russisch</b>	21.133	79.783	1.023	101.939	<b>4,2 %</b>
<b>Polnisch</b>	39.205	22.083	447	61.735	<b>2,5 %</b>
<b>Litauisch</b>	13.518	20.008	965	34.491	<b>1,4 %</b>
<b>Ukrainisch</b>	4.876	59.763	1.788	66.427	<b>2,7 %</b>
<b>sonstige</b>	20.517	27.278	2.320	50.115	<b>2 %</b>
<b>Gesamt</b>	<b>1.770.355</b>	<b>646.723</b>	<b>17.391</b>	<b>2.434.469</b>	<b>100 %</b>
<b>Prozentual</b>	<b>73 %</b>	<b>26,3 %</b>	<b>0,7 %</b>	<b>100 %</b>	

**Quelle:** siehe Webside.

Diese ethnisch bzw. national heterogene Struktur der Bevölkerung ist das Ergebnis der lettischen Geschichte und ihrer jeweiligen sozialen und rechtlichen Konstruktion der Staatsbürgerschaften<sup>7</sup>. Sie wurde immer wieder zum Kristallisationspunkt politischer Konflikte.

<sup>6</sup> Die lettische Bevölkerung ist relativ alt: die Gruppe der über 50jährigen macht 35 Prozent der Einwohner aus; 24 Prozent sind jünger als 20 Jahre, 41 Prozent 20-50 Jahre (<http://www.pid.bke.lv/statist/eied.znac.htm>).

<sup>7</sup> Bis zum Ende des Ersten Weltkrieges hatten die Letten kein eigenes nationales Staatswesen und waren dem zaristischen Rußland unterstellt. 1918 wurde die unabhängige parlamentarisch-demokratische Republik ausgerufen. Nach einem 6-jährigen faschistischen Regime in den 30er Jahren, wurde Lettland 1940 von der Sowjetunion besetzt und in diese eingegliedert. Die Russen deportierten 15.000 Letten und kündigten so ihre später durchgeführte Siedlungspolitik an. Die deutsche Besatzung in den Jahren 1941 bis 1944/45 überlebten nur 4.000 von 93.000 Menschen der jüdischen Minderheit. In diesem Zeitraum flohen auch zahlreiche Letten überwiegend in die skandinavischen Länder, vereinzelt auch über

Mit Erlangung der Unabhängigkeit 1991, als Lettland - wie auch Estland - bewußt an die staatsbürgerliche Verfassung der vorsowjetischen Zeit anknüpfte, wurde die von den Russen betriebene Bevölkerungs- und Sprachpolitik durch eine pro-lettische Politik abgelöst. Nur die Nachfahren derer, die schon in der ersten Republik (1920-1934) lettische Bürger waren, erhielten mit der Unabhängigkeit 1991 automatisch die Bürgerrechte. Dies bedeutet, daß heute gut ein Viertel der Bevölkerung als „Nicht-Bürger“ in Lettland lebt.

Nicht nur Rußland, das sich als Schutzmacht der russischen Minderheit fühlt, kritisiert die Staatsbürgerschaftsgesetze des Landes. Auch westliche Organisationen drängten auf eine Ablösung der restriktiven Reglementierung als Voraussetzung für die Eingliederung in die EU/NATO. Die im Juli 1998 nach langen Verhandlungen durchgesetzte Erleichterung in der Staatsbürgerschaftsregelung sieht vor, daß die Einbürgerung an einen Sprachtest, eine Landeskundeprüfung und einen Treueschwur auf die lettische Verfassung gebunden ist. Für alle nach 1991 geborenen Kinder gilt das *ius solis*, das diese mit ihrer Geburt zu lettischen Staatsbürgern macht.

Ähnlich wie andere ehemals sozialistische Länder hat Lettland für die Restrukturierungsaufgaben auch bestehende internationale Migrationssysteme genutzt. Exil-Letten spielen nach Informationen mehrerer unserer Experten eine relativ wichtige Rolle in allen Bereichen des Transformationsprozesses - nicht nur im positiven Sinne und nicht ohne Animositäten der „lokalen“ Letten. Aufgrund der spezifischen Struktur der lettischen Diaspora (hauptsächlich *professionals*) fließt über diese Gruppe weniger Finanz- als Humankapital ins Land. Exil-Letten sind eher in der Politik als in der Wirtschaft Lettlands aktiv<sup>8</sup>. Die Einwanderungsbehörde vermutet, daß seit 1994 eine steigende Anzahl von Remigranten ins Land gekommen ist und schätzt ihre Zahl 1996 auf ungefähr 320 (vgl. Board of Citizenry and Immigration, Latvia 1996). Einige Exil-Letten erfüllen - wie uns aus Expertengesprächen bekannt

---

Deutschland weiter in die USA und Kanada. Mit der späteren Annektion Lettlands durch Rußland wurden dann im Zuge der Sowjetisierung erst die lettischen Kader durch russische ersetzt; später führten großangelegte Umsiedlungen auch zu einem Austausch der Wohnbevölkerung. 100.000 Letten wurden nach Sibirien und Kazachstan deportiert und durch andere Bevölkerungsgruppen ersetzt. Die Umstellung der lettischen Wirtschaft von einer primär agrarischen Produktion zu industrieller Produktion wurde als Grund für den Import von Arbeitskräften aus den Regionen der damaligen UdSSR angegeben. Die stark gesteuerte Zuwanderung von russischen Siedlern nach Lettland war Teil der Sowjetisierungspolitik. Die Siedler erhielten für ihren Umzug in das baltische Land sozio-ökonomische Vorteile: Umzugsbeihilfen, Einkommenssteuerbefreiung und Bevorzugung bei der Arbeitsplatz- und Wohnungsvergabe. In den Jahren 1946 bis 1985 wurden rund 1,4 Millionen russische Menschen angesiedelt. Nach und nach wurden die lettische Verwaltung, die Schulen und das kulturelle Leben auf die russische Sprache umgestellt, bei gleichzeitiger Abwertung der lettischen Sprache und Kultur.

<sup>8</sup> Hierfür gibt es zahlreiche Beispiele: Einer der letzten Ministerpräsidenten hatte zwei Exil-Lettinnen mit US-Hintergrund als hochrangige Beraterinnen zugezogen. Auch unter den Bewerbungen auf Dozentenstellen bei der SSE Riga sind eine ganze Reihe Exil-Letten.

ist - eine „Scharnierfunktion“, indem sie sowohl im Auswanderungs- wie im Einwanderungsland Vermittlungsfunktionen übernehmen.

Der Wanderungssaldo Lettlands ist in den 90er Jahren durchgängig negativ, d.h. Auswanderungen dominieren das Migrationsgeschehen, aber ihre Zahl ist seit 1993 stärker rückläufig als die der Zuwanderer (vgl. Tabelle 2).<sup>9</sup> Der Anteil der Auswanderer, welche die GUS-Staaten zum Ziel haben, fällt im beobachteten Zeitraum kontinuierlich von 95 auf 78 Prozent. Die Nachbarstaaten Estland und Litauen absorbieren lediglich 1,6 Prozent der Auslandswanderungen (1996).

**Tabelle 2: Internationale Wanderungen 1991-1997**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Einwanderungen</b>	14.684	6.199	4.114	3.046	2.799	2.747	2.913
<b>Auswanderungen</b>	25.480	53.130	31.998	21.856	13.346	9.999	9.677
<b>Saldo</b>	<b>-10.796</b>	<b>-46.931</b>	<b>-27.884</b>	<b>-18.810</b>	<b>-10.547</b>	<b>-7.252</b>	<b>-6.764</b>

**Quelle:** 1998 Demographic Yearbook of Latvia, S. 146, Tab. 9-1.

Im Zeitraum 1990-1996 verändert sich die Bildungsstruktur der Auswanderer insofern, als der Anteil derjenigen, die höchstens den Volksschulabschluß erreicht hatten, stieg.

Rußland versuchte wiederholt (zuletzt im April 1998), seinen politischen Forderungen u.a. nach Gleichstellung der russischen Bevölkerungsgruppe durch Boykottandrohungen gegen lettische Importe Nachdruck zu verschaffen.<sup>10</sup> Aufgrund der Befürchtungen, daß die frühere politische Abhängigkeit von der Sowjetunion durch eine ökonomische Kontrolle Rußlands ersetzt werden könnte, ist die Wirtschaftsstrategie aller baltischen Republiken besonders stark auf die Anziehung westlicher Investitionen ausgerichtet. Ein Schlüsselproblem ist, daß viele Verantwortliche des alten Systems in ihren Positionen verblieben sind, was angeblich dafür verantwortlich ist, daß die Implementation der neuen Regelungen durch Ineffizienz und Korruption behindert wird (z.B. finden fast 90% des lettischen Aktienhandels über inoffizielle Ka-

<sup>9</sup> Die Wanderungsgruppe der Flüchtlinge fällt in Lettland kaum ins Gewicht. Zum Zeitpunkt der Untersuchung hielten sich ungefähr 150 Flüchtlinge im Land auf. Bisher ist Lettland auch noch nicht der Genfer Flüchtlingskonvention von 1951 beigetreten - obwohl dies für einen zukünftigen Beitritt zu den EU-Staaten von großer Bedeutung ist.

<sup>10</sup> Betroffen davon wären vor allem das Transportgewerbe und die Nahrungsmittelindustrie, deren Exporte 1997 zum 56,3% nach Rußland gingen (TBT, April 16-22, 1998). Zudem werden Kapitalbildung und Investitionen durch den Konflikt zwischen Rußland und nationalen Interessen Lettlands begrenzt, und große Beträge werden statt in Lettland in Rußland angelegt (Norgaard, 1996).

näle statt). Der Einfluß von Interessengruppen, die enge wirtschaftliche Beziehungen zu Rußland aufrecht erhalten wollen, ist in Lettland und Estland im Vergleich zu Litauen aber beschränkt, da sie einerseits aufgrund des Staatsbürgerschaftsrechts weitgehend von direkter politischer Einflußnahme ausgeschlossen sind und andererseits das parlamentarische System - im Gegensatz zum litauischen Präsidialsystem - das Lobbying erschwert (Norgaard, 1996).

## 2.1.2 Etappen und Facetten des wirtschaftlichen Transformationsprozesses

Trotz der beschriebenen schwierigen zivilgesellschaftlichen und sozialen Bedingungen zählen die Baltischen Staaten fünf Jahre nach der Unabhängigkeit zu den makro-ökonomischen *success stories* unter den Mittel- und Osteuropäischen Ländern (von Hirschhausen/Hui, 1998). Der Weg Lettlands dahin verlief allerdings nicht geradlinig. Die Entwicklung der lettischen Ökonomie ist durch drei spezifische Rahmenbedingungen markiert (Gulans/Praude, 1998):

- die verhältnismäßig günstige geographische Lage (eisfreie Häfen) und Transportinfrastruktur, die die Voraussetzungen für den Export von Transport- und Vermittlungsdiensten schaffen,
- der begrenzte Inlandsmarkt, der keine ausreichende Basis für eine industrielle Entfaltung ausländischer Investoren bietet sowie
- die große Abhängigkeit von Energie- und Rohstoffimporten (bislang aus Rußland).

Lettland verfügte bereits vor dem Ersten Weltkrieg über eine entwickelte Industrie; Riga war ein bedeutendes Handels- und Finanzzentrum. Mit der Eingliederung Lettlands in die Sowjetunion wurden wiederum Industrien angesiedelt, Orientierungsgröße waren jedoch die Bedürfnisse der SU. Zwar waren lettische Produkte in Qualität und Design international nicht wettbewerbsfähig, aber - verglichen mit den übrigen Sowjetrepubliken - hatten die baltischen Staaten ein hohes wirtschaftliches Niveau (Norgaard, 1996); Lettland war unter ihnen am stärksten industrialisiert (41% der Beschäftigten und 60% der Produktion) (Lieven, 1994).

Dieser sowjetischen Erblast wurden auch in unseren Expertengesprächen<sup>11</sup> Zukunftsszenarien gegenübergestellt, mit denen sich Lettland als *late comer* im Transformationsprozeß doch noch günstig positionieren könnte. Herausgestrichen wurden z.B. die Brückenfunktion zwischen Ost- und Westeuropa (*via Baltica*), die

---

<sup>11</sup> Expertengespräche wurden von uns u.a. mit den Leitern der folgenden Institutionen in Riga durchgeführt: Repräsentanz der deutschen Wirtschaft, Soros-Foundation, Stockholm School of Economics in Riga, BFAI, UNDP, LDA, LAA, Phare-Repräsentanz, IHK, Department of Citizenship and Immigration.

Rolle als Transit zwischen Skandinavien und Rußland dank der eisfreien Häfen und schließlich der Aufstieg zum Finanzzentrum („eine zweite Schweiz“).<sup>12</sup>

Die Ablösung der Planökonomie hat Lettland mit (nicht immer inhaltlich und zeitlich gut koordinierten) Schritten vollzogen. Insbesondere zählen dazu die Preisreform, die Merkantilisierung der Banken, die Liberalisierung des Außenhandels und die Privatisierung der Wirtschaftsunternehmen, die je nach Sektoren unterschiedlich zügig abgewickelt wurde.

Als wichtige Maßnahme im Übergang zur Marktwirtschaft hat Lettland ab 1991 zügig eine umfassende Preisreform durchgeführt, durch die ein zunehmender Teil der Konsumgüterpreise freigegeben wurde. Durch die parallele starke Verringerung der Subventionen, besonders im Nahrungsmittelbereich, wurde die Inflation angeheizt: 1991 belief diese sich auf 225%, 1992 auf fast 1.000%. Die Preisspirale konnte dank eines Stabilisierungs- und Reformprogramms (mit Einschaltung des IWF) und der Einführung einer Übergangswährung (Lettischer Rubel) gestoppt werden. Der Wechselkurs, der im März 1993 eingeführten neuen Währung, des Lat, ist seit August 1993 stabil, nicht zuletzt wegen des Zuflusses von Dollar aus Rußland (Gulans/Praude, 1998).

Im Zeitraum dieser wenigen Jahre restrukturierte und privatisierte Lettland den Bankensektor in einem Prozeß mit erheblicher Dynamik und Dramatik. Die Zahl der Banken stieg fast explosionsartig, weil das gesetzliche Mindestkapital für eine Bankengründung sehr niedrig war und Lettland als „Umschlagplatz“ im Handel zwischen Rußland und Westeuropa genutzt wurde (Korhonen, 1998).<sup>13</sup> 1993 wurden ein zweistufiges Bankensystem (mit einer unabhängigen Zentralbank) eingeführt und die Regulierungen von Geschäftsbanken verschärft. Der Zusammenbruch der größten Bank, der *Banka Baltija*, im Jahre 1995 aufgrund von Betrügereien des Managements riß auch andere Banken in den Bankrott und vernichtete insgesamt 65% des lettischen Bankensystems (Central European, May 1998).<sup>14</sup> Inzwischen hat sich der Bankensektor relativ gut erholt, aber die Idee vom baltischen Finanzzentrum ist Vergangenheit.

Auch im Außenhandel sind Neuorientierungen unverkennbar. Innerhalb des Baltikums arbeiten Lettland, Estland und Litauen auf wirtschaftlichem Gebiet seit

---

<sup>12</sup> Unter Hinweis auf die gemeinsame Tradition als Hansestädte begründet demgegenüber ein Bremer Finanzinstitut sein besonderes Kreditengagement in Riga (Expertengespräch).

<sup>13</sup> Insbesondere in der Übergangsphase vor Einführung des Lats waren lettische Banken Horte für die riesige Kapitalflucht aus Rußland (Central European, May, 1998).

<sup>14</sup> Die Verluste der privaten Geldanleger wurden staatlicherseits nur marginal kompensiert. Jenseits der Tatsache, daß dieses Kapital nicht mehr für Investitionen zur Verfügung stand, dürfte der *crash* sich insgesamt auf das Anlageverhalten von Privaten negativ ausgewirkt haben.

1990 im Baltischen Rat und seit 1994 in der Baltischen Freihandelszone zusammen (Clement, 1996). Bislang bewegt sich der Handel zwischen den drei Ländern auf dem sehr niedrigen Niveau von 4-7% der Handelsbilanzen im Jahre 1996 (Sprogis, 1997). Die Baltische Freihandelszone ist sowohl für die einheimische Industrie als auch für ausländische Investoren, die diese Märkte bedienen wollen, bedeutsam, zumal das Potential auch des gesamten Wirtschaftsraumes relativ klein ist. Freier Handel mit Rußland bleibt weiterhin das zentrale Problem für die Baltischen Staaten (Dyker, 1998).

Im Außenhandel wurden 1992 alle Importkontrollen aufgehoben und prinzipiell ein Einfuhrzoll von 15% festgelegt. Später wurden auf Intervention von Lobbies (z.T. ausländischer Investoren) protektionistische Maßnahmen z.B. bei landwirtschaftlichen Produkten eingeführt. Exportsubventionen werden nicht gewährt. Allerdings werden langwierige, z.T. unkalkulierbare Verfahren der Grenzabfertigung bis in die Gegenwart von der großen Mehrheit ausländischer Unternehmen und den Wirtschaftsexperten moniert (TBT, Jan. 15-21, 1998).

1995 wurde etwa die Hälfte des Außenhandels mit EU-Ländern getätigt. Rußland bestritt 1996 als wichtigster Handelspartner 20,2% aller lettischen Importe und nahm 22,8% seiner Exporte ab; bei dem weitaus größten Teil handelt es sich um Transitgeschäfte (bfai-Info Osteuropa 18/97). Deutschland ist zweitstärkster Handelspartner auf der Export- wie auch auf der Importseite (jeweils 13,8%). Die gehandelte Produktpalette hat sich verändert, aber auffällig ist bei den Exporten der hohe Anteil von Produkten mit geringer Wertschöpfung; zum Teil spiegelt sich darin eine Integration Lettlands in die europäische Arbeitsteilung auf der Grundlage von Lohnveredelungsgeschäften wider. Wegen steigender Importe - infolge der wachsenden Nachfrage sowohl der Privathaushalte als auch der modernisierungsbedürftigen bzw. neu gegründeten Unternehmen - und sinkender Exporte hat Lettland seit 1995 ein wachsendes Außenhandelsdefizit aufzuweisen (bfai-Info Osteuropa 18/97); auch die Zahlungsbilanz zeigt seither ein jährlich steigendes Defizit (<http://www.csb.lv/ext1.htm>).

Die Privatisierung der lettischen Wirtschaft gestaltete sich langwierig und wenig konsistent. Verschiedene institutionelle Lösungswege für die Restrukturierung wurden erprobt - teils konsekutiv, teils parallel: ein kompliziertes System von *Vouchern*<sup>15</sup> und Kompensationen, die Einrichtung mehrerer Abteilungen für das Management von Staatseigentum, kurzfristig sogar ein Ministerium für Wirtschaftsreform. Die mangelnde Stringenz und Kontinuität des institutionellen Rahmens war vor allem durch die politische Instabilität (fünf Regierungswechsel zwischen 1991

---

<sup>15</sup> *Voucher* wurden als geeignetes Mittel zur Kompensation von Unrecht unter dem sozialistischen Regime angesehen und sollten zur Privatisierung von Wohnungen, Gebäuden und Unternehmen eingesetzt werden. Die Zuteilungskriterien bevorzugten eindeutig ethnische Letten. Da sich für die Wirtschaftsunternehmen keine kaufkräftige Nachfrage entwickelte, verfiel allerdings der Handelswert der *Voucher* kontinuierlich.

und 1996) und die lückenhafte gesetzliche Basis, beispielsweise zu Grundbesitz und Restitutionsregelungen bedingt (von Hirschhausen/Hui, 1998). In diesen Lücken und Ungereimtheiten spiegelte sich aber auch die politische Unentschiedenheit hinsichtlich des mehr oder weniger zentralisierten Modus der Restrukturierung der Wirtschaft. Mangels Vorgaben, welche Großunternehmen auch unter dem neuen Regime von strategischer Bedeutung sein sollten und wie die Kontrolle von Unternehmen im Staatsbesitz zu handhaben sei, verzögerte sich die Entflechtung und war von *Insider*-Interessen dominiert. Von den großen Unternehmen wurden in der Periode 1992-1995 nur 50 vollständig privatisiert. Ausländische Investitionen spielten bei - öffentlichen wie privaten - großen Unternehmen keine entscheidende Rolle.

Das Jahr 1994 stellt einen Wendepunkt in der lettischen Transformationspolitik dar, indem die wirtschaftliche Restrukturierung von der Privatisierung institutionell getrennt wurde. Die *Latvian Privatization Agency* (LPA), eine unabhängige private Organisation, erhielt die Aufgabe, die Privatisierung mit zentralen Investoren durchzuführen. Die *Latvian Development Agency* (LDA), eine halböffentliche Organisation, die u.a. aus Mitteln des PHARE-Programms finanziert wird, soll diese Investoren finden und den Restrukturierungsprozeß im Blick auf Exportförderung begleiten; sie hat inzwischen mehrere Verbindungsbüros: 4 in Deutschland, je 1 in Großbritannien, Italien, USA, Ukraine und Australien. Mit der Errichtung der LPA wurden die separaten Privatisierungsgesetze für verschiedene Wirtschaftsbereiche suspendiert und eine zentrale, umfassende, offene und marktorientierte Strategie eingeleitet.

Das Privatisierungstempo wurde 1996 beschleunigt. Im Frühjahr 1998 waren die Verfahren für die Privatisierung von knapp 300 Staatsbetrieben ausgearbeitet und 270 Veräußerungsabkommen unterzeichnet. Es wurden auch Infrastrukturunternehmen, z.B. der Telekommunikationsbereich, einbezogen. Die LDA hat eine Projektliste zusammengestellt zur Orientierung für sog. strategische ausländische Investoren, d.h. solche, die sich mit hohen Beträgen langfristig in Lettland engagieren wollen (bfai-Info Osteuropa 4/98). 1997 waren schließlich 95% aller staatlichen und sozialistischen Unternehmen im Privatisierungsprozeß, aber zu den verbleibenden 5% gehören u.a. die vier größten strategischen Staatsunternehmen (TBT, March 12-18, 1998). Erst 1997 wurde der LPA eine Kontrollabteilung angegliedert, die die Einhaltung der finanziellen Vereinbarungen nach der Privatisierung überwacht. Auf Initiative von Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik wurde 1998 die *Latvian Economic Development Foundation* gegründet mit dem Ziel, die Wirtschaftsentwicklung zu beobachten und Fehlentwicklungen gegenzusteuern. Ein starker Akzent liegt auf den für den EU-Beitritt erforderlichen Maßnahmen (bfai-Info Osteuropa 9/98).

1996 wurden per Gesetz drei „freie Wirtschaftszonen“ gegründet und zwar die Häfen von Riga und Ventspils sowie Liepaja. Zielsetzungen dabei sind, in diesen Regionen die Wirtschaftsentwicklungen zu beschleunigen, den Warenumsatz zu erhöhen und den Zustrom von Auslandsinvestitionen zu steigern. Daß diese Vorha-

ben - außer neuerdings Liepaja - nicht besonders erfolgreich sind, wird hauptsächlich auf Abstimmungsprobleme von Zoll- und Steuerbehörden sowie eine Vielzahl investitionsabschreckender bürokratischer Verfahren zurückgeführt (TBT, Jan. 8-4, 1998). Auch die 1997 eingeführten Programme für *assisted regions* sind als Instrumente zur Förderung der Regionalstruktur konzipiert über Ausbildungsangebote und Unterstützung bei Unternehmensgründungen (Ministry of Economy, 1998).

Im Gegensatz zur Privatisierung der großen Industrieunternehmen erfolgte seit 1989 die Privatisierung der Landwirtschaft in Lettland sehr schnell und weitgehend reibungslos, da hier fast ausschließlich Letten tätig waren. Der IWF dokumentierte 1993 über 52.000 kleine private landwirtschaftliche Unternehmen (Latvia, IWF, 1993). 54% der landwirtschaftlichen Nutzfläche waren in privaten Händen (Prunskiene, 1995). Die Kehrseite dieser zersplitterten Eigentumsstruktur sind Defizite der Produktivität: Der Agrarsektor beschäftigt 18% der Erwerbsbevölkerung, erbringt aber nur 9,9% der Bruttowertschöpfung. „*Die Landwirtschaft muß modernisiert werden*“, ist denn auch eines der klaren Desiderate der Europäischen Kommission in ihrer Stellungnahme zum Antrag Lettlands (Agenda 2000: Lettland). Die mit Modernisierungen einhergehenden Entlassungen würden die Beschäftigungsprobleme jedoch erheblich verschärfen, was möglicherweise kritische Implikationen für die soziale Akzeptanz hätte.

Auch im Bereich der „kleinen Privatisierung“ wurden wichtige Fortschritte gemacht. Ende 1994 waren bereits 84% aller kleinen kommunalen Handels- und Versorgungseinrichtungen privatisiert (Estonian Academy of Sciences, 1995). Es entwickelten sich Formen gemischten Eigentums über langfristige *Leasing*-Verträge, die geringen Kapitaleinsatz erforderten; 85% aller Privatisierungen erfolgten auf diese Weise, wobei eine erhebliche Zahl kleiner Unternehmen in das Eigentum der Manager bzw. Belegschaften überführt wurden (Lieven, 1994) (vgl. Tabelle 3). Die prinzipiellen Schwachpunkte dieses Verfahrens sind, daß kaum neue Unternehmens- und Marktstrategien entwickelt werden und kein zusätzliches Kapital für Modernisierungsinvestitionen eingebracht wird (Gulans/Praude, 1998).

**Tabelle 3: Abgeschlossene Firmenkäufe auf Basis von Leasing-Verträgen**

<b>Sektor</b>	<b>vor 1994</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>
<b>Industrie</b>	118	7	45
<b>Bau</b>	45	6	23
<b>Transport</b>	18	2	3
<b>Handel und Dienstleistungen</b>	27	3	19
<b>andere</b>	23	4	4
<b>Summe</b>	<b>231</b>	<b>22</b>	<b>94</b>

**Quelle:** Gulans/Praude 1998, Table 8.4, S. 157.

Eine große Zahl privater Unternehmen sind in Lettland in der Leichtindustrie, im Handel und im Dienstleistungssektor tätig (Walger, 1995). Die Anzahl privater Unternehmen stieg vor allem in Industrie und Handel vorrangig durch die Neugründung von (kleinen und mittleren) Betrieben und nicht durch die Privatisierung ehemaliger Staatsunternehmen. So waren Anfang 1991 von den über 250 privaten Läden in Riga lediglich 50 vormals staatlich gewesen (Lieven, 1994). Die Neugründungen sind überwiegend in der Hauptstadt und Umgebung konzentriert (Estonian Academy of Sciences, 1995).

Eine nicht unerhebliche Rolle spielt in Lettland, wie in anderen post-sozialistischen Ländern auch, die Schattenwirtschaft, da sich in der Transformation sowohl die Möglichkeiten als auch die Anreize zu informellen und oft illegalen wirtschaftlichen Aktivitäten erhöhen. Schätzungen des lettischen Finanzministeriums gehen davon aus, daß durch die Schattenwirtschaft des Landes 20-50% des Brutto-sozialprodukts erwirtschaftet werden und daß 14-20% der Arbeitskräfte in diesem Bereich beschäftigt sind. Die der informellen Wirtschaft in Lettland zur Verfügung stehenden Ressourcen sollen etwa dem Staatshaushalt entsprechen. Ein großer Teil des Umsatzes wird angeblich durch Geldtransfers von und nach Rußland erzielt (Norgaard, 1996).

Bis Mitte der 90er Jahre hat Lettland als Implikation des Transformationsprozesses einen starken Rückgang des Bruttoinlandsprodukts und des Geldwertes erlebt (vgl. Tabelle 4). Als Gründe für den Produktionsrückgang werden Kreditrestriktionen, institutionelle Unsicherheit, der Rückgang der aggregierten Nachfrage aufgrund der restriktiven Geld- und Fiskalpolitik, vor allem aber der geschrumpfte Außenhandel genannt (Norgaard, 1996). Die letztgenannte Entwicklung läßt sich auf die verschlechterten Handelsbeziehungen zur ehemaligen Sowjetunion, besonders die verringerten Lieferungen von Energie und Rohstoffen und die drastischen protektionistischen Maßnahmen vieler GUS-Staaten zurückführen. Seit 1995 wächst die lettische Wirtschaft wieder, wobei dem Dienstleistungsbereich, vor allem den kleinen privaten Neugründungen, die Rolle des Wachstumsträgers zufällt (Baltikum, 1995).

Der Privatsektor produzierte 1997 ca. 62% des BIP und stellte 64% der Arbeitsplätze.

**Tabelle 4: Makroökonomische Entwicklung in Lettland 1992-1997**

	1992	1993	1994	1995	1996	1997*
<b>Reales BIP Veränderungen in %</b>	- 35,0	-16,0	0,6	- 0,8	2,8	6,0
<b>BIP je Einwohner (US-\$, Kaufkraftparität)</b>	3.810	3.201	3.220	3.194	3.284	3.481
<b>Inflation (Verbraucherpreisindex) Veränderungen in %</b>	951	109	36	25	18	8

\* Vorläufig

**Quelle:** von Hirschhausen (1998); DIW-Wochenbericht 23/98 (vom 4.6.1998), Tab. 1, S. 412.

Seit 1996 zeichnet sich ein struktureller Wandel in der lettischen Wirtschaft ab i.S. einer Verschiebung der Gewichte von der Schwerindustrie zur Leichtindustrie und vor allem zum Dienstleistungssektor; letzterer erwirtschaftete 1997 bereits 61,7% des BIP (von Hirschhausen, 1998).

Einige weitere Entwicklungen lassen sich nach Einschätzung eines Experten der LDA ebenfalls als Indikatoren eines positiven Trends deuten:

- Die Zahl legaler Unternehmensgründungen steigt.
- „Schwarze“ Gehaltszahlungen sind rückläufig.
- Die „Schattenwirtschaft“ funktioniert zunehmend getrennt von der ersten Ökonomie.

Die Umstrukturierung der baltischen Wirtschaft wird in den letzten Jahren vor allem durch die Voraussetzungen für die Mitgliedschaft in der EU beeinflusst. Die im Weißbuch der Europäischen Kommission geforderte Übernahme des *acquis communautaire* durch die Beitrittskandidaten erfordert zahlreiche und tiefgreifende Änderungen der Gesetzgebung, Verwaltungs- und Wirtschaftsstruktur. Diese vielfältigen Anpassungen, deren Fortschritte wiederholt von westlichen Expertenteams überprüft wurden und werden, verfolgen die Zielsetzung, die post-sozialistischen Wirtschaften in die Lage zu versetzen, „dem Wettbewerbsdruck und den Marktkräften innerhalb der Union standzuhalten“ (Agenda 2000, DOC/97/8:21), d.h. die

Märkte für den Westen voll zugänglich zu machen. Lettland hat das Assoziierungsabkommen mit der EU gemeinsam mit Estland und Litauen am 12.6.1995 unterzeichnet (Clement, 1996); es trat am 1.2.1998 in Kraft. Im Gegensatz zu Estland wurde Lettland Anfang 1998 nicht in die Gruppe der Transformationsländer aufgenommen, die als erste mit einer Aufnahme in die EU rechnen können. Neben den allen Beitrittskandidaten auferlegten Verpflichtungen (bis Ende 1998 Prioritäten für ihre mittelfristige Wirtschaftspolitik zu konkretisieren, die Privatisierung zu beschleunigen - insbesondere im Bankensektor - und die Grenzkontrollen effizienter zu gestalten) wurde Lettland insbesondere auf die Notwendigkeit verwiesen, die Einbürgerungsverfahren für den russischen Bevölkerungsteil zu erleichtern (TBT, Feb. 12-18, 1998) (vgl. auch 2.1.1).

Aus den in diesem Kapitel herausgestellten Merkmalen des lettischen Transformationsprozesses läßt sich für die Tätigkeit westlicher Unternehmen in Lettland bzw. die Arbeit westlicher Führungskräfte in diesem Rahmen schlußfolgern:

- Westliche Investitionen in Lettland sind sowohl wirtschaftlich notwendig als auch politisch erwünscht, besonders um zur Modernisierung der Wirtschaft beizutragen.
- Für ein solches Engagement sprechen gute makroökonomische Bedingungen, ein relativ niedriges Lohnniveau, gut ausgebildete Arbeitskräfte sowie die entwickelte Infrastruktur des Landes.
- Probleme für die Wirtschaftstätigkeit ausländischer Unternehmen in Lettland ergeben sich durch das z.T. noch mangelhaft funktionierende marktwirtschaftliche Institutionensystem, was sich z.B. in Korruption, Unsicherheiten bezüglich der Gesetzgebung, Wirtschaftskriminalität und der schleppenden Privatisierung manifestiert. Hier besteht noch Entwicklungsbedarf sowohl für einen effizienten Staatsapparat und die öffentliche Verwaltung als auch für eine aktive Zivilgesellschaft (Norgaard, 1996). Eine kritische Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Dominanz der Titularnation in der Verwaltung, während sich das entstehende Unternehmertum zu einem großen Teil aus Nicht-Letten zusammensetzt, die überwiegend keine Staatsbürgerrechte haben.

### 2.1.3 Westliche Förderprogramme

Den westlichen Industrieländern mußte aus Eigeninteresse am Erfolg der Transformationsprozesse in MOE gelegen sein. Neben bilateralen Hilfsabkommen wurde eine Reihe internationaler Unterstützungsprogramme etabliert. Die Zuschneidung der Förderprogramme soll auf Bedarfsanmeldungen der mittelosteuropäischen Länder basieren. Diese Programme sind Bestandteile des Instrumentariums, mit dem die Länder der EU, aber auch die Europäische Kommission ihre Politik gegenüber den postsozialistischen Ländern formieren und umsetzen. Wie im vorherigen Abschnitt gezeigt, richtet sich Lettland zunehmend auf die Standards der EU ein.

Dabei haben die baltischen Republiken, verglichen mit anderen ehemaligen Sowjetrepubliken, eine privilegierte Position beim Zugang zu westlicher Unterstützung (Norgaard, 1996). Der größte ausländische Geldgeber ist die Weltbank, deren Kredit in Höhe von gut 77 Billionen Lats 35,5% der lettischen Auslandsschulden ausmacht (TBT, March 19-25, 1997). Am 20.5.1992 trat Lettland dem IWF bei und erhielt einen Kredit in Höhe von 85 Mill. US\$ bewilligt (Lieven, 1994). Außer IWF- und Weltbankkrediten erhielten alle drei baltischen Staaten auch bereits 1991 von der EU den Status von MOE-Ländern und damit Unterstützung aus dem PHARE-Programm.<sup>16</sup> PHARE bildet seit 1995 einen der drei Pfeiler in der „Heranführungsstrategie“ der Europäischen Kommission für die MOE-Länder. Die Programmmittel sollen auf zwei zentrale Ziele konzentriert werden (wobei das zweite Ziel gut doppelt so stark gewichtet wird wie das erste):

- *institution building*, d.h. die Verstärkung der institutionellen und administrativen Kapazitäten, beispielsweise über die Ausbildung von Führungskräften, sowie
- die Anpassung der Unternehmen an die Gemeinschaftsnormen über Investitionsfinanzierung (Agenda 2000: Bd. II, S. 6).

Die Bewilligungen für Lettland aus dem PHARE-Programm stiegen kontinuierlich von 5 Mio. ECU 1991 auf 32 Mio. ECU 1996, insgesamt über 62,5 Mio. ECU (Estland: 44,5 Mio., Litauen: 84 Mio.)<sup>17</sup> (Quaisser, 1995). Die Struktur des PHARE-Programms in Lettland hat sich seit dem Start 1991 gewandelt:

- 1991 lag der Schwerpunkt auf sektoralen Entwicklungsprogrammen (insbesondere Landwirtschaft, Transport, Energie), in deren Rahmen technische Hilfe und Trainingsmaßnahmen gefördert wurden.
- 1992 standen strategische Maßnahmen im Vordergrund, u.a. im Bereich Telekommunikation.
- Das Programm 1993 akzentuierte die Entwicklung des Bankensektors, die Umweltpolitik und die Reform des sozialen Sicherungsnetzes.
- 1994 standen die Reform der öffentlichen Verwaltung, der Ausbau des privaten Sektors und die Humanressourcen (Reform des Bildungssystems, Aus- und Weiterbildungsprogramme) im Zentrum.
- Die Programme seit 1995 sind auf die ökonomische Restrukturierung im Hinblick auf die Beitrittskriterien zur EU orientiert.

Im Herbst 1997 unterstützte die Weltbank mit Krediten über insgesamt 143 Mio. US\$ Projekte in verschiedenen Politikfeldern (TBT, Jan. 8-14, 1998): Landwirtschaft (25 Mio. \$), Unternehmens- und Bankensektor (35 Mio. \$), Umweltbereich (4 Mio. \$),

---

<sup>16</sup> PHARE ist wesentlich großzügiger angelegt als das TACIS-Programm, das die sonstigen Teilrepubliken der ehemaligen Sowjetunion unterstützt.

<sup>17</sup> Damit bilden die baltischen Länder allerdings gemeinsam mit Slowenien und der Slowakei die Schlußlichter in der PHARE-Förderung - Polen auf der anderen Seite erhielt im selben Zeitraum Zusagen über 1.011,55 Mio. ECU (etwa ein Viertel der zur Verfügung stehenden Mittel des Programms).

Heizkraftwerke (14 Mio. \$), Kommunale Dienste (27,3 Mio. \$), Unterhalt von Fernstraßen (20 Mio. \$) sowie sozialpolitische Reformprojekte (18,1 Mio. \$).

Neben der Weltbank, dem Internationale Währungsfond (IWF) und der EU gehört die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD) zu den wichtigsten Kreditgebern Lettlands (Baltikum: Länderanalysen der FAZ, September 1994). Darüber hinaus erhielten alle Baltischen Staaten umfangreiche bilaterale Hilfen durch die skandinavischen Länder. So hatte etwa Schweden zunächst für 1990 - 1993 100 Mio. SEK für Projekte im Baltikum zur Verfügung gestellt, die im ersten Jahr vor allem im Bereich des Umweltschutzes, der Industrie, des Finanzwesens, der staatlichen Verwaltung und der Ausbildungsförderung eingesetzt wurden (Meissner u.a., 1992). Außerdem wurden Projekte nicht-staatlicher Organisationen gefördert. Neben den einzelnen Mitgliedsländern hat auch der Nordische Rat Mittel für das Baltikum vergeben.

Bilaterale Verträge zur Unterstützung der politischen und sozio-ökonomischen Restrukturierung Lettlands wurden auch von deutscher Seite angeboten. Das TRANSFORM-Programm der Bundesregierung zielt auf Hilfe zur Selbsthilfe, ist Nachfrage-orientiert, aber vertritt auch politische und ökonomische Interessen auf deutscher Seite. Aus diesem Fonds erhielt Lettland in den Jahren 1994-1996 insgesamt 30,25 Mio. DM. Schwerpunkt der Kooperation im gewerblichen Sektor (der gut ein Drittel der deutschen Fördermittel erhielt) ist die Holzwirtschaft. Seit 1996 werden die Programme so ausgerichtet, daß sie die Erfüllung der Empfehlungen des Weißbuchs der EU-Kommission für den Beitritt unterstützen (BMW, 1996).

Insgesamt zeigt sich damit bei den verschiedenen Förderprogrammen westlicher internationaler Organisationen bzw. Länder eine Bandbreite sektorbezogener Akzente, die im Zeitablauf den Fortschritt der Transformationsprozesse spiegelt. Seit 1995 erfüllen die Kriterien des Weißbuchs der Europäischen Kommission eine Koordinierungsfunktion zwischen den internationalen Kreditgebern.

#### 2.1.4 Ausländische Direktinvestitionen

Für die Transformationschancen kleiner Volkswirtschaften wie die baltischen Länder ist es entscheidend, Zugang zum Weltmarkt zu haben, ausländische Direktinvestitionen anzuziehen und ökonomische Unterstützung zur Abfederung der wirtschaftlichen und sozialen Härten zu erhalten (Norgaard, 1996). Im Blick auf diese Ziele plädiert Radosevic (1998) für strategisch orientierte Politiken, die sich auf den Aufbau marktorientierter Regulierungsinstitutionen und die Entwicklung technologischer Infrastruktur richten. Dabei sei der Akzent eindeutig auf strategische Auslandsinvestitionen und Politiken für *subcontracting* zu legen, um technologische Verknüpfungen und Lernchancen für die einheimische Wirtschaft zu optimieren.

Eine jüngst veröffentlichte Studie zu den Restrukturierungsproblemen der lettischen Industrie nennt als kritische Engpaßfaktoren den Mangel an qualifizierten und durchsetzungsstarken Führungskräften sowie die Knappheit an Investitionskapital (Gulans, 1998) (vgl. Kapitel 3.1). Beiden Problemen könnte durch Kooperationen mit ausländischen Finanziers und Unternehmen gegengesteuert werden.<sup>18</sup> Westliche Investitionen würden - so die Erwartung - den baltischen Staaten auch eine größere Unabhängigkeit von Rußland ermöglichen. Seitens der EU und der USA erhielten die baltischen Länder bereits Anfang 1992 - ein Jahr vor anderen ehemaligen Sowjetrepubliken - einen GSP (*generalized system of preferences*)-Status, und 1994 wurde ein begrenztes Freihandelsabkommen für Industrieprodukte mit der EU abgeschlossen. Es trat am 1.1. 1995 in Kraft und enthält noch Restriktionen für bestimmte „sensible“ Sektoren, z.B. Textilien, vor allem aber für Agrarprodukte.

Nach dem lettischen Gesetz über ausländische Investitionen von 1991 können ausländische natürliche und juristische Personen in Lettland Gesellschaften mit beschränkter Haftung oder Aktiengesellschaften gründen oder sich an solchen lettischen Gesellschaften beteiligen (Meissner u.a., 1992). Prinzipiell gelten jedoch auch für sie die allgemeinen Beschränkungen für private Unternehmen in Lettland, nach denen z.B. Produktion und Vertrieb von alkoholischen Getränken sowie Dienstleistungen im Bereich der kabellosen Kommunikation eine staatliche Lizenz erfordern. Ausländische Investitionen im Wert bis zu einer Million US\$ sind anmeldspflichtig, Beteiligungen an staatlichen Unternehmen, Neugründungen im Wert von über einer Million US\$ bzw. der Erwerb der Kontrolle über ein solches lettisches Unternehmen sind genehmigungspflichtig.

Bei der Prüfung der „Nützlichkeit“ großer ausländischer Kapitalanlagen werden folgende Kriterien angelegt (Karnite, 1998):

- Folgen für die lettische Wirtschaft, vor allem bezüglich Arbeitsplatzschaffung, Verwendung lokaler Rohmaterialien, Ressourcen und Dienstleistungen sowie Exporte lettischer Produkte;
- Implikationen für Produktivität, Technologie, Produktionsqualität und die Diversifizierung der Produktionsstruktur;
- mögliche Beherrschung der lettischen Wirtschaft durch einzelne Länder;
- Konsequenzen für die Wettbewerbsfähigkeit lettischer Produkte auf den Weltmärkten;
- Folgen für die Umwelt.

Dieser Katalog dokumentiert eine Sensibilität für wichtige Momente eigenständiger Entwicklung. Es ist allerdings nicht bekannt, daß auch nur eine große Auslandsin-

---

<sup>18</sup> Tatsächlich war die Anlage ausländischen Kapitals als *joint ventures* mit staatlichen Unternehmen in Lettland schon ab 1987 möglich. Etwa 70 *joint venture* - vor allem in der Elektronik-Produktion, im Handel und in der Schuh-Industrie - wurden auf dieser Basis errichtet (Gulans, 1998).

vestition an diesen Kriterien scheiterte. Die in den ersten Jahren konzidierten Steuererleichterungen für ausländische Investitionen wurden 1995 abgeschafft (außer für Unternehmen, die vor diesem Stichtag gegründet worden waren). Das Gesetz über die Konditionen für ausländisches Kapital gilt als investitionsfreundlich.<sup>19</sup> Der Kapitalverkehr mit dem Ausland wurde liberalisiert, d.h. ausländische Unternehmen haben jederzeit die Möglichkeit, ihr in Lettland angelegtes bzw. erwirtschaftetes Kapital (nach Zahlung entsprechender Steuern) auszuführen.

Dennoch wurde in Lettland (und Litauen) nach der Unabhängigkeit weniger ausländisches Kapital investiert als in Estland.<sup>20</sup> Als Ursachen werden vor allem die politische Instabilität und die häufig unklare bzw. inkonsistente Gesetzgebung angeführt (Norgaard, 1996).<sup>21</sup>

1996 wurden das Gesetz über ausländische Investitionen sowie das Privatisierungsgesetz geändert, so daß sich die Möglichkeiten zur Privatisierung von Grund und Boden erweiterten. Insbesondere erhielt die LPA das Recht, Grund und Boden von Unternehmen auch an Ausländer zu privatisieren (Handelsblatt, 12.9.1996). Restitutionsansprüche auf Grundstücke und Gebäude waren zuvor häufig Hindernisse bei Auslandsinvestitionen (Karnite, 1998).

Tabelle 5 dokumentiert das starke Wachstum der ausländischen Investitionsbestände vor allem in den Jahren 1994 und 1995. Zwei Drittel der Ende 1995 akkumulierten Investitionen stammen aus nur fünf Ländern: Dänemark, Rußland, USA, Deutschland und Großbritannien.

---

<sup>19</sup> Das mit der BRD abgeschlossene Investitionsschutzabkommen ist am 9.6.1996 in Kraft getreten (BGBl. 1996 II, S. 94.)

<sup>20</sup> Allerdings ist zu berücksichtigen, daß (zumindest) in Lettland eine große Differenz zwischen getätigten und deklarierten Investitionen besteht, da noch kein spezielles Kontrollsystem für Auslandsinvestitionen eingeführt ist (Karnite, 1998). Zudem erfaßt ein Teil der Statistiken nur Investitionen von jeweils 1 Mio US\$ und mehr (bfai-Info Osteuropa 6/98). Wie in anderen Transformationsländern auch, variieren die Daten über den Umfang der getätigten Auslandsinvestitionen je nach Quelle beträchtlich.

<sup>21</sup> In einer Erhebung der Weltbank bei Unternehmen in post-sozialistischen Ländern bestätigten im Baltikum drei von vier Befragten „*policy surprises*“ und „*political instability*“ als Probleme; in den Visegrad-Staaten und in südosteuropäischen Ländern wurde dies seltener moniert (Business Central Europe May, 1998).

**Tabelle 5: Bestände ausländischer Direktinvestitionen in Lettland nach Herkunftsländern (in 1.000 US\$)**

	1992	1993	1994	1995	in %
<b>Insgesamt</b>	<b>26.878,5</b>	<b>74.621,8</b>	<b>309.461,1</b>	<b>519.270,8</b>	<b>100%</b>
Dänemark	1.352,7	3.115,4	81.588,9	135.125,9	26,0
Rußland	2.511,6	7.999,4	18.372,5	96.986,0	18,7
USA	16.829,4	27.779,5	43.582,1	62.204,4	12,0
Deutschland	711,8	5.435,3	21.432,3	31.003,4	6,0
United Kingdom	399,4	1.673,0	18.222,1	25.608,9	4,9
Irland	50,8	3.666,6	13.783,8	20.611,0	3,9
Niederlande	256,9	4.101,2	15.097,0	20.148,1	3,8
Schweiz	78,9	4.572,4	17.770,0	19.690,2	3,7
Sonstige	4.687,0	16.279,0	79.612,4	107.892,9	21

**Quelle:** Karnite (1998), Tabelle 10.1, S. 183.

Die LDA-Statistiken zeigen eine sehr ungleiche sektorale Verteilung der Auslandsinvestitionen für die Periode 1992-1997: Transport und Telekommunikation 43%, Industrie 23%, Finanzsektor 17% und Handel 17% (Central European, April 1998). Von den 15 größten ausländischen Investoren haben sich 11 im Produktionssektor engagiert, insbesondere im staatlichen Telefonunternehmen, in der Lebensmittelindustrie, im Holz- und forstwirtschaftlichen Sektor sowie in Metall- und Chemie-Unternehmen.

Eine Studie der Weltbank hat unlängst die positive Korrelation zwischen Auslandsinvestitionen und wirtschaftlicher Entwicklung bestätigt. Allerdings ist ungeklärt, was die abhängige und was die unabhängige Variable ist. Es hängt zudem entscheidend von der Funktion ab, die den Auslandsniederlassungen zukommt, inwieweit ein Technologie- und Kompetenztransfer stattfindet und damit die Basis für eigenständige Entwicklung verbessert wird (Business Central Europe, May 1998).

Lettland hat mit einem relativ großzügigen Investitionsschutzgesetz und parallel der Festlegung von Kriterien für „nützliche“ Auslandsinvestitionen versucht, ausländisches Kapital anzulocken und seinen Einsatz zu steuern. Bei diesem politisch-ökonomischen Balanceakt war die lettische Regierung nur bedingt erfolgreich: es kam weniger Auslandskapital als erhofft und die Investoren wählten die nach ihrem Kalkül profitabelsten Sektoren (insbesondere Transport und Telekommunikation). Immerhin kam über Auslandsinvestitionen insgesamt ein Mehrfaches des Finanzvolumens westlicher Förderprogramme nach Lettland und zwar überwiegend mit einem Engagement im Produktionssektor.

Ein - leider statistisch nicht klar ausgewiesener - Teil der mit ausländischem Kapital finanzierten Produktionen in Lettland ist nicht für den Inlandsmarkt bestimmt. Es handelt sich um sog. Lohnveredelung, wobei importierte Rohmaterialien nach Vorgaben ausländischer Unternehmer verarbeitet und dann wieder exportiert werden, ein Verfahren, das vor allem in der Bekleidungsindustrie weit verbreitet ist (Karnite, 1998). Dieser Modus der Kooperation ermöglicht ausländischen Unternehmen die Nutzung von Lohnkostenvorteilen bei geringen Investitionsrisiken.<sup>22</sup> Für Lettland sind die Implikationen allerdings zweischneidig, weil die Kapitalzuflüsse und die möglichen Qualifizierungsgewinne gering bleiben und die Dauer des Auslandsengagements unsicher ist: eröffnen sich Ansiedelungschancen in einem Land mit noch günstigerer Kostenstruktur, so wandert die Produktion dorthin ab (sog. Schwalbenindustrien).

Länder mit kleinen Märkten - wie Lettland - sind in der Konkurrenz um Auslandskapital benachteiligt. Ihre Chancen, ausländische Investoren für Produktionsengagements zu gewinnen, sind besonders gering in Branchen, in denen in Westeuropa Überkapazitäten bestehen (wie in der Nahrungsmittelindustrie) oder wo die ertragsstärkeren westlichen Märkte noch nicht ausgereizt sind (wie im IuK-Sektor). Vor diesem Hintergrund - so die Einschätzung mehrerer der von uns befragten Experten - sei ein schrittweises Vorgehen westlicher Unternehmen plausibel: Kontakte mit einem lettischen Partner knüpfen, über Vertrieb die Marktpotentiale erkunden und auf dieser Basis ggfs. eine Produktionsentscheidung treffen (vgl. auch die Typisierung der Markterschließungsschritte in mittelosteuropäischen Transformationsländern in Kapitel 1.2). Am Beispiel der Nahrungsmittelindustrie und des IuK-Sektors werden wir im folgenden die Entwicklungsmuster nachzeichnen.

## 2.2 Die Nahrungsmittelbranche

Landwirtschaft und Nahrungsmittelindustrie sind traditionell wichtige Bereiche der lettischen Wirtschaft. Gemessen am Umfang der Produktion nimmt die Nahrungsmittelherstellung in der lettischen Industrie hinter Maschinenbau/Metallverarbeitung den zweiten Platz ein (Statistisches Bundesamt, 1993). Die Schwerpunkte der Branche liegen in der Fleisch- und Milchverarbeitung sowie in der Zucker- und Süßwarenproduktion. In nahezu allen Bereichen ging die Produktion jedoch seit 1990 stark zurück. Im wirtschaftlichen Aufschwung der letzten zwei Jahre stellt die Lebensmittelindustrie allerdings neben Handel, Transport und Holzindustrie einen der Wachstumsmotoren der lettischen Wirtschaft dar. Unter Beschäftigungsaspekten hat der Sektor sein Gewicht sogar erhöht. Während die Gesamtbeschäftigung der Industrie zwischen 1990 und 1995 von 362.000 auf 172.000 sank (d.h. um mehr als

---

<sup>22</sup> Diesen Weg wählte z.B. die deutsche Bekleidungsindustrie, die schon jahrelang das Lohnveredelungsverfahren nutzt, um über Mischkalkulation ihre Position auf deutschen und ausländischen Absatzmärkten zu verbessern. Nach Lettland wurde vor allem die Produktion verlagert, die vor Ausbruch des Krieges in Jugoslawien gefertigt worden war.

50%), verminderte sich das Personal der Nahrungsmittelindustrie in dieser Periode nur von 40.700 auf 33.500 (Gulans, 1998).

Einige nahrungsmittelverarbeitende Unternehmen, die unter sozialistischem Regime eine monopolistische oder oligopolistische Stellung in Lettland innehatten, dominierten auch noch in der ersten Zeit nach der Unabhängigkeit den Markt, und hinterließen im Zuge der Privatisierung z.T. hohe Schulden gegenüber den landwirtschaftlichen Produzenten (Latvia, 1993). Durch den starken Anstieg der Produktionskosten nach dem Wegfall der Preisregulierung wurde die Sicherstellung der inländischen Versorgung mit Nahrungsmitteln zeitweise zu einem ernsthaften Problem.

Dabei ist in Lettland - ähnlich wie in anderen post-sozialistischen Ländern - die Nachfrage nach Nahrungsmitteln seit Anfang der 90er Jahre um 20 bis 30 Prozent gesunken, vor allem wegen der sinkenden Realeinkommen. Bei Fleisch, Molkereiprodukten und Brot kam es zu besonders starken Rückgängen der Nachfrage, aber parallel war auch ein Trend zu „westlichen“ Produkten unverkennbar bei der Schicht der besser verdienenden Bevölkerung (etwa 10 Prozent).

In der ersten Hälfte 1993 wurden besondere Konditionen für die Privatisierung von Unternehmen, die landwirtschaftliche Produkte verarbeiten oder landwirtschaftliche Dienstleistungen erbringen, gesetzlich festgelegt. Danach sollten bestimmte Anteile des Kapitals von Unternehmen an die Produzenten zum Buchwert oder sogar mit Abschlägen veräußert werden. Auf diese Weise wurden in der Milchwirtschaft praktisch die Eigentumsverhältnisse aus der Zeit vor 1940 wiederhergestellt, während im landwirtschaftlichen Dienstleistungssektor die großen Unternehmenseinheiten regionalbezogen aufgespalten und über Leasing-Verträge privatisiert wurden (vgl. Abschnitt 2.1.1).

Die Milch- und Molkereiwarenproduktion, die fischverarbeitende Industrie und die Brotherstellung sind die (nach Preisvolumen) wichtigsten Sektoren. Überdurchschnittliche Zuwächse meldeten in den letzten Jahren die fischverarbeitende Industrie<sup>23</sup>, die Schokoladenproduktion, die Weiterverarbeitung von Obst und Gemüse sowie die Zuckerherstellung; die fleischverarbeitende Industrie verzeichnet dagegen Produktionsrückgänge. In diesen widersprüchlichen Trends spiegeln sich die verbesserte Rohstoffbasis, veränderte Verbraucherpräferenzen und komparative Exportvorteile.<sup>24</sup> Die Modernisierung und Restrukturierung der Nahrungsmittelindustrie zielt vorrangig auf Importsubstitution.<sup>25</sup> Unternehmenszusammenschlüsse, wie bei-

---

<sup>23</sup> Auf Dosenfisch entfällt z.Z. mehr als die Hälfte der Nahrungsmittlexporte.

<sup>24</sup> Ein Mitte 1998 abgeschlossenes Freihandelsabkommen mit der Türkei verspricht verbesserte Absatzchancen vor allem für lettische Nahrungsmittel (TBT, June 18-July 2, 1998).

<sup>25</sup> Im April 1998 hat Lettland ein Abkommen mit der EU zur Zusammenarbeit in der Fischereiwirtschaft unterzeichnet, das *joint ventures* fördern soll. Vertragsbe-

spielsweise die jüngst angekündigte Fusion von Laiwa und Uzvara, zwei führenden Herstellern von Süßwaren, sollen dagegen neben Kosteneinsparungen verbesserte Positionen auf Exportmärkten ermöglichen (bfai-Info Osteuropa 9/98). Größere Beiträge ausländischen Kapitals wurden vor allem in der Getränke- und der Tabakindustrie investiert (Karnite, 1998).<sup>26</sup>

Ausländische Investitionen im Nahrungsmittelsektor sind regional stärker gestreut und häufig in ländlichen Gebieten oder Kleinstädten lokalisiert, während die übrigen Sektoren weitgehend auf Riga konzentriert sind. Die Unternehmensgröße ist Mitte der 90er Jahre deutlich gesunken: 49% haben weniger als 50 Beschäftigte, 27% sogar nur 1-5 Beschäftigte (Goncharova, 1997).

Die Behebung von Defiziten bei Gesetzen, die den Nahrungsmittelsektor regeln, aber auch der Institutionen zu ihrer Überwachung ist eine dringende Forderung der Welternährungsorganisation (FAO) an alle Transformationsländer im Interesse vor allem der Sicherung ihrer Exportmärkte (TBT, June 4-10, 1998). Die Erfüllung der EU-Standards sind allerdings ein großes Problem für die lettische Nahrungsmittelindustrie mit ihrer kleinteiligen Unternehmensstruktur (Rumpis, 1997). Im Juli 1995 verschärfte Lettland die Qualitätsanforderungen an in- und ausländische Nahrungsmittel (Nachrichten für Außenhandel, Nr. 138, 20.7.1995). Danach müssen alle in Lettland vertriebenen Produkte zertifiziert und entsprechend gekennzeichnet sein. Die Zertifizierung bezieht sich nicht nur auf die Qualität der Produkte, sondern auch auf den Herstellungs- und Verarbeitungsprozeß. Die Qualitätskontrolle von Importwaren an den Grenzen wurde entsprechend verschärft.<sup>27</sup>

---

standteil ist auch eine Finanzhilfe zur Modernisierung der Flotte (TBT, May 7-13, 1998).

<sup>26</sup> Cido & Co., ein lettisch-polnisches *joint venture*, produziert Mineralwasser, Säfte und Sirup, die zu 70% nach Rußland exportiert werden.

Kellog Latvia SIA war dagegen eine erfolgreiche US-amerikanische Neugründung. Als Folge eines Strategiewechsels des Mutterunternehmens, der eine Zentralisierung von Produktionsstandorten beinhaltete, wurde die Fabrik in Riga im November 1997 stillgelegt und nur ein Vertriebszentrum beibehalten.

Die Zigarettenfabrik Tabakas Fabrika House of Prince, ein *joint venture* zwischen Riga Tobacco Factory (49%), House of Prince (45%) und dem Denmark Investment Fund (6%) zeigte zumindest in den ersten Jahren Defizite bei Investitionen zur Technischen Modernisierung und Qualitätsmängel bei den Produkten.

<sup>27</sup> Im Zusammenhang mit der Entdeckung von 25 Tonnen nicht registriertem Fleisch in einem (vom Militär kontrollierten) Kühlhaus in Riga Ende Januar 1998 verlautete inoffiziell aus dem Landwirtschaftsministerium, schätzungsweise 25-40% des Fleischangebots in Lettland sei Schmuggelware (TBT, Jan. 29-Feb. 4, 1998).

Auch bei Bierimporten zeigt ein Vergleich der amtlichen Daten (3 Mio Liter 1997) mit Branchenangaben (26,5 Mio Liter), daß offenbar der größte Teil der Einfuhren an den Behörden vorbei auf den lettischen Markt gelangte (bfai-Info Osteuropa 13/98).

Seit der gesetzlichen Neuregelung des staatlichen Alkohol-Monopols können Produktion, Transport, Lagerung, Großhandel und Wiederverkauf von Alkohol auch von nicht-staatlichen Unternehmen ausgeübt werden. Allerdings wurden die Anforderungen an das Eigenkapital und den monatlichen Umsatz der mit Alkohol handelnden Unternehmen stark erhöht. Zugleich wurden elektronische Registrierkassen obligatorisch und die Kontrolle der (1995 eingeführten) Steuermarken verschärft. Während die Europäische Kommission diese Maßnahme als Annäherung an in der EU übliche Standards begrüßte, kritisierten einzelne lettische Wirtschaftsverbände den „Eingriff in den Markt“. In der Tat kann man die Neuerungen unterschiedlich interpretieren: als Eindämmung der informellen Ökonomie, als Tiefschlag gegen neue Selbständigkeit oder als Klientelismus gegenüber dem „großen Kapital“.

Mitte der 90er Jahre läßt sich der Transformationsstand des lettischen Nahrungsmittelsektors folgendermaßen charakterisieren:

- Die Mehrheit der Unternehmen ist privatisiert und die Modernisierung schreitet voran, wenn auch mit unterschiedlichem Tempo in den verschiedenen Sparten.
- Zielsetzung der staatlichen Förderpolitik für diesen Sektor ist vorrangig die Importsubstitution, z.T. aber auch Verbesserung der Exportchancen.
- Die staatlichen Regulierungen müssen in dem Spannungsverhältnis zwischen Schutz einheimischer Produzenten und Anpassung an EU-Standards letzteren Priorität einräumen, um die Beitrittschancen nicht zu gefährden.

## 2.3 Der Sektor der IuK-Technologien

Alle ehemals sozialistischen Staaten konnten mit der Entwicklung der IuK-Technologien in den westlichen Industriestaaten während der letzten Jahrzehnte nicht Schritt halten. Die hohe politische Sensibilität für Prozesse der Informationsgewinnung und -verbreitung wirkte offenbar innovationshemmend.

Lettland stellte keine Ausnahme dar. 1989 gab es im ganzen Land nur 709.000 Telefonanschlüsse, davon knapp zwei Drittel private (van Arkadi/Karlsson, 1992). Das entspricht einer Netzdichte von 22 Telefonen pro 100 Einwohnern. 95% der Verbindungen wurden elektro-mechanisch hergestellt, nur 5% digital. 45,3% der Gespräche waren kostenlose innerstädtische Anrufe, nur 0,2% Auslandsgespräche. Innerhalb der Sowjetunion waren Direktgespräche möglich, aber alle internationalen Verbindungen wurden über Moskau vermittelt, wobei jede der baltischen Republiken nur 20-25 Verbindungen gleichzeitig zur Verfügung hatte. Für sowjetische Verhältnisse war die Telekommunikation in den baltischen Ländern gut entwickelt, aber im europäischen Vergleich hatte die Branche - was den öffentlichen Zugang zu Telefonen, die Servicequalität und die Wartezeiten für private Anschlüsse angeht - etwa 10 Jahre aufzuholen.

Die Etablierung eigener internationaler Telekommunikationsverbindungen wurde daher nach der Unabhängigkeit von allen drei baltischen Regierungen als strategisch wichtig erachtet. Außerdem mußte dringend das Angebot an Anschlüssen verbessert werden, besonders für Unternehmen. Ein kritisches Problem dabei war, daß das System ausschließlich Komponenten osteuropäischer Produktion benutzte, deren Lieferung kaum berechenbar war. Lettland verfügte über umfangreiche Produktionskapazitäten im Telekommunikationsbereich (Anysas, 1991), aber ihre Modernisierung stellte eine enorme Herausforderung dar, die nicht aus eigener Kraft zu meistern war. Nach der Implosion des sozialistischen Regimes erlebte dieser Sektor besonders tiefe Einbrüche, wie die Schrumpfung der Produktionswerte zwischen 1990 und 1995 auf weniger als ein Zehntel und der Rückgang der Beschäftigten von 39.000 auf 7.600 anzeigten (Gulans, 1998). Parallel eroberten sich ausländische Unternehmen wie Nokia, Telia und Ericsson den Markt. Die Unternehmen des IuK-Sektors zeigen Mitte der 90er Jahre eine starke Konzentration in Riga (250 von 255) und sie sind relativ klein: 57% haben weniger als 50 Beschäftigte, 36% sogar nur zwischen 1 und 5 Beschäftigte (Goncharova, 1997).

Seit Anfang der 90er Jahre hat die lettische Regierung mit ausländischer Unterstützung begonnen, die Telekommunikation zu kommerzialisieren, zu modernisieren und die Infrastruktur auszuweiten (Latvia, 1993). Lattelecom wurde 1991 als gewinnorientiertes Staatsunternehmen gegründet und ist die wichtigste Telekommunikationsfirma des Landes. Zwischen der lettischen Regierung (51,0%), Swedish Telecom (24,5%) und Finnish Telecom (24,5%) wurde 1991 ein *joint venture* gegründet. In Riga wurde ein Fernmeldeamt mit 60 Leitungen (vor allem nach Westeuropa) eingerichtet (Bolz/Polkowski, 1996). Die Tarife wurden deutlich erhöht, lagen allerdings unter der allgemeinen Inflationsrate.

Die Kooperation endete ein Jahr später unter massivem Druck des Parlamentes, das das Auswahlverfahren des Kooperationspartners nachträglich bemängelte (Bolz/Polkowski, 1996). Mitte 1993 erfolgte eine neue Ausschreibung, die von Tilts Communication (Teilhaber sind Cable and Wireless - UK - mit 70%, Telecom Finland mit 30%) gewonnen wurde. Die Regierung hält 51% der Anteile an Lattelekom.<sup>28</sup> Der im Januar 1994 unterzeichnete Vertrag sah die Garantie des Monopols für Lattelekom bei der Grundversorgung des Landes mit Telephondienstleistungen bis zum Jahre 2013 und Investitionen in Höhe von 160,3 Mio. US\$ zur technischen Modernisierung in einem Zehnjahreszeitraum vor. Schon Ende 1994 regte sich heftiger Widerstand der lettischen Bevölkerung gegen den Kooperationsvertrag. Ausgangspunkt war der Verdacht, die Bedingungen des Vertrages begünstigten ausländische Manager sowie Zulieferer und (zu) viele einheimische Beschäftigte würden entlassen. Eine eigens berufene Parlamentskommission kam in ihrem Bericht Mitte 1995 zu der Einschätzung, der Vertrag sei grundsätzlich zu billigen, aber lettische Unternehmen sollten verstärkt bei den Modernisierungsinvestitionen eingesetzt werden. Dies bezog sich vor allem auf den traditionsreichen Rigaer VEF-Betrieb, der

---

<sup>28</sup> Seit Anfang 1995 ist IFC, eine Tochterorganisation der Weltbank, mit 10% an Tilts Communication beteiligt.

aufgrund seiner Modernisierung in der Lage war, Digital-Telefonzentralen zu liefern (Bolz/Polkowski, 1996). Daß auch in der Folgezeit nicht alle Planungen realisiert wurden, wird auf Fehleinschätzungen der lokalen Bedingungen, Marktentwicklungen und unternehmensinterne Probleme zurückgeführt (Karnite, 1998). Im Hinblick auf den von Lettland angestrebten Beitritt zur Welthandelsorganisation (WTO) und zur EU hat die LPA im Frühjahr 1998 dem Tilts Communication-Konsortium vorgeschlagen, das Monopols von Lattelekom auf zehn Jahre zu reduzieren. Parallel sollen das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und die staatlichen Anteile (51%) sukzessiv privatisiert werden (TBT, March 5-11, 1998).

Aber schon jetzt haben sich Wettbewerber am Markt installiert. Zellulartelefonnetz-Lizenzen wurden an *Latvian Mobile Telephone* und *Baltikom GSM* erteilt. Die beiden Mobilfunkunternehmen bedienen inzwischen etwa 80.000 Kunden (TBT, Jan. 15-21, 1998). Zudem durften große Unternehmen, wie z.B. Eisenbahn und Post, interne Telefonnetze anlegen (TBT, July 4-11, 1996). Auf den internationalen Strecken haben sich *call back*-Agenturen etabliert. Noch ist die Nachfrage nach telefonischen Kommunikationsdiensten stark regional strukturiert: 80% sind Lokalgespräche, 15% landesinterne Gespräche und nur 2% nutzen internationale Verbindungen; 3% entfallen auf Mobilfunk. Die internationalen Verbindungen sind eindeutig der Wachstumsbereich der Nutzung von Telefondiensten.

Da Telefon- und Computer-Kommunikation zunehmend vernetzt werden, ist komplementär auch die Entwicklung der Computerindustrie Lettlands für den Erfolg der Transformationspolitik relevant. Der Produktionsbereich ist hier dünn besetzt und auf Montage beschränkt - nicht überraschend angesichts des begrenzten Absatzgebietes. Allerdings war die Computer-Industrie bislang sehr zurückhaltend mit Investitionen in allen Transformationsländern. Dafür lassen sich eine Reihe von Gründen anführen (Business Central Europe, May 1998):

- Die westeuropäischen Computermärkte boomen mit jährlichen Zuwachsraten von 6%.
- Der Zusammenhang zwischen Produktionsstandorten und Absatzmärkten ist traditionell weniger eng bei Computern als beispielsweise in der Kfz-Industrie.
- Personalkosten machen nur 10% der Produktionskosten von Computern aus, weshalb Lohnkostenvorteile wenig Gewicht bei Standortentscheidungen haben.

Multinationale Unternehmen, wie beispielsweise IBM, haben in verschiedenen post-sozialistischen Ländern kleinere Montagefirmen etabliert, die zwei Vorzüge auszeichnet: das Kapital wird von den Vertriebsfirmen aufgebracht und die Montage wird auf Kundenbedürfnisse zugeschnitten, eine zentrale Marketingstrategie der Branche.

Zudem nutzen international agierende Computerunternehmen kostengünstiges Expertenwissen in Mittel- und Osteuropa über Unteraufträge bei der *Software*-Entwicklung. Als etwa IBM einen solchen Auftrag bei der Ausarbeitung seiner neuen Programmiersprache JAVA jüngst an das lettische *software*-Unternehmen Dati ver-

gab, waren dafür - neben den günstigen Lohnsätzen - vor allem die hohe Qualifikation der Informatiker und die guten Telefonverbindungen ausschlaggebend (Business Central Europe, May 1998). Mit den Montage- bzw. Vertriebsfirmen haben die großen Computerunternehmen einen wenig kostenträchtigen „Fuß“ in den *emerging markets* in Mittel- und Osteuropa, realisieren früh attraktive Marktpotentiale und können rasch reagieren.

Unter den lettischen Montageunternehmen sind *VAR*, *Fortech* und (neuerdings) *Komerccentrs* die Marktführer. *Fortech* hat Anfang 1998 zusammen mit der estnischen Firma *Microlink*, dem größten Computerhersteller des Baltikums, ein Unternehmen zum Bau einer Montagefabrik in Riga gegründet. *Komerccentr* wurde Anfang 1998 privatisiert. Es vertreibt zwar die Produkte von *Microlink*, kooperiert ansonsten aber nur mit den führenden ausländischen Markenherstellern, nicht mit lokalen Produzenten. Die drei lettischen Marktführer beliefern bevorzugt Regierungsstellen und große Unternehmen, haben aber auch Einzelhandelsgeschäfte für Computer und Ersatzteile (TBT, Feb. 19-25, 1998).

Sowohl im *Hardware*- als auch im *Software*-Bereich verläuft die Entwicklung in der Computerbranche rasant. So bietet seit 1997 eine wachsende Zahl von Firmen *on-line*-Anschlüsse zu nationalen und internationalen Netzen (ISP) an, aber auch *pager*-Dienste verbreiten sich schnell in Lettland. Daneben gibt es eine große Zahl kleiner Computer-Firmen, die kaum kontrollierbar sind und die vielfach unfairer Wettbewerbspraktiken verdächtigt werden. Es gibt Anhaltspunkte für einen schwunghaften Handel mit unverzollten Computerteilen und bei der Mehrzahl der installierten Programme geht man von Raubkopien aus - so auch Einschätzungen in unseren Expertengesprächen. Die Unternehmen des Sektors zeichnen sich nicht durch besonderes Engagement für bessere gesetzliche Regelungen aus, sondern machen sich für Steuer- und Zollsenkungen für ihre Produkte stark (TBT, Feb. 19-25, 1998).

Die Transformation des IuK-Sektors ist somit unterschiedlich weit fortgeschritten:

- Die Modernisierung des Telefonbereichs verzeichnet große Fortschritte, allerdings hat das ehemalige Monopolunternehmen (temporär) noch ein geschütztes Segment. In ihrer Evaluation des Stands der Angleichung Lettlands an den EU-Besitzstand im Infrastrukturbereich Telekommunikation äußerte die Europäische Kommission daher unlängst „ernste Zweifel“, ob das Land das Ziel der Liberalisierung dieses Sektors bis zum Jahr 2003 erreichen kann. Insbesondere die langwierigen gesetzlichen Reformen und die Beibehaltung von Exklusivrechten des öffentlichen Betreibers werden kritisch vermerkt (von Hirschhausen, 1998).
- Im Computerbereich ist zumindest der Markt für *hardware* gut etabliert und zeigt ein erhebliches Wachstumspotential unter starker Beteiligung auch von einheimischen Unternehmen. Im *Software*-Bereich nutzen internationale Unternehmen die im Land verfügbare Kompetenz; am Markt dominieren Raubkopien.

Blickt man auf die Restrukturierungen der lettischen Wirtschaft, die beispielhaft anhand der Sektoren Nahrungsmittelindustrie sowie IuK-Technologien skizziert wurden, so werden vor allem zwei Engpässe deutlich: der kleine Markt und die geringen inländischen Kapitalbestände. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit von Auslandsinvestitionen, um die Restrukturierung, Privatisierung und Modernisierung der Wirtschaft erfolgreich zu meistern. Zumindest in den ersten Jahren des Transformationsprozesses war das Land jedoch aufgrund seiner politischen Instabilität, infrastruktureller Defizite und Unberechenbarkeiten der juristisch-administrativen Regelungen für Auslandskapital nur bedingt attraktiv. In dem Maße, wie im Laufe der Jahre und insbesondere seit 1994 diese Schwachpunkte behoben und auch eine übergreifende Investitionsstrategie erkennbar wurden (weitgehend vorgegeben durch die Kriterien des Weißbuchs der Europäischen Kommission), kommt auch ein Vorzug Lettlands als Investitionsstandort zum Tragen: relativ gut ausgebildete, preiswerte Arbeitskräfte (Karnite, 1998). Über welches Erbe aus der sozialistischen Zeit Lettland im Hinblick auf das Humankapital verfügte, wie es damit im Zuge der Transformationsprozesse umging, wo Engpässe erkennbar wurden und inwieweit darauf mit Qualifizierungsangeboten und/oder Qualifikationsimport reagiert wurde, wird im folgenden Abschnitt dargelegt.

## 2.4 Die Beschäftigungsseite der Transformation

Die wirtschaftlichen Transformationsprozesse spiegeln sich auch in weitreichenden Veränderungen von Volumen und Struktur der Beschäftigung (vgl. auch zum folgenden UNDP, 1995; Venesaar/Hachey, 1995). Die Erwerbsbevölkerung war zwischen 1992 und 1997 um 10% rückläufig, die Zahl der Beschäftigten sank sogar doppelt so stark (21,3%) (vgl. Tab. 6). Der private Sektor hat in dieser Periode als Arbeitgeber deutlich an Gewicht gewonnen (von 37,6% auf 64%). Im Zeitraum von 1991-1996 verzeichnen fünf Sektoren absolute Beschäftigungszuwächse (vgl. Tabelle 7): öffentliche Dienste, Finanzdienstleistungen, Groß- und Einzelhandel, Erziehungs- und Gesundheitswesen. Bemerkenswerterweise hat der primäre Sektor (Landwirtschaft, Jagd, Forsten) nur unterdurchschnittliche Beschäftigungsverluste zu verzeichnen, so daß sein Anteil in dieser Periode sogar von 17,8% auf 18,3% gestiegen ist. Überdurchschnittliche Beschäftigungsverluste registrierten hingegen die Industrie, der Bausektor, das Hotel- und Gaststättengewerbe sowie verschiedene öffentliche Aktivitäten.

**Tabelle 6: Erwerbsbevölkerung und Beschäftigte 1991-1996 (in Tsd.)**

Jahr	Erwerbsbevölkerung	Beschäftigte				
		insgesamt	öffentlicher Sektor		privater Sektor	
			abs.	v.H.	abs.	v.H.
1991	1.405,4	1.396,8	-	-	-	-
1992	1.367,2	1.344,7	839	62,4	506	37,6
1993	1.320,3	1.244,5	616	49,5	629	50,5
1994	1.300,1	1.204,6	505	41,9	700	58,1
1995	1.275,9	1.189,0	464	39,1	725	60,9
1996	1.262,8	1.168,0	420	36,0	748	64,0

**Quelle:** Statistical Yearbook of Latvia 1997, Table 5-1 und 5-2, S. 73

Insgesamt betraf der Arbeitsplatzabbau zwischen 1992 und 1996 Frauen etwas weniger als Männer, sodaß sich der weibliche Beschäftigtenanteil von 47,8% auf 48,9% erhöhte; im privatwirtschaftlichen Sektor stellen Frauen allerdings nur 43% der Arbeitskräfte (Latvian Central Statistical Office 1998). Die Erwerbsquoten und Beschäftigtenanteile liegen für beide Geschlechter relativ hoch (November 1996):

- die Erwerbsquote überstieg für Frauen zwischen 25 und 54 Jahren 75%, für Männer zwischen 20 und 54 Jahren 84%;
- die Beschäftigtenquoten der Frauen lagen in den Altersgruppen 25-54 Jahre über 60%, die der Männer über 65% (Statistical Yearbook of Latvia 1997, Table 5-6).

**Tabelle 7: Beschäftigte nach Wirtschaftssektoren 1991-1996 (jährlicher Durchschnitt in Tsd.)**

Wirtschaftssektoren	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1991 = 100
Landwirtschaft, Jagd, Forsten	236	262	235	224	214	208	88,1
Fischerei	12	7	8	8	6	6	50,0
Industrie	371	340	287	253	228	227	61,2
Bau	130	89	68	62	71	64	49,2
Groß- und Einzelhandel KFZ-Reparatur	119	138	155	162	164	161	135,3
Hotel/Restaurants	59	49	32	36	27	25	42,4
Transport/ Kommunikation	107	105	108	106	105	103	96,3
Finanzsektor/ Dienstleistungen	7	10	10	12	20	17	242,8
Immobilien-gesch.	78	65	60	61	57	58	74,3
Öffentl. Dienst/Sozialver- sicherung	24	37	44	50	56	65	270,8
Erziehungswesen	94	101	94	92	104	104	110,6
Gesundheitswesen	66	70	80	74	74	71	107,6
andere öffentl. Ak- tivistäten	94	72	64	65	63	59	62,8
<b>Summe</b>	<b>1.397</b>	<b>1.345</b>	<b>1.245</b>	<b>1.205</b>	<b>1.189</b>	<b>1.168</b>	<b>83,6</b>

**Quelle:** Statistical Yearbook of Latvia 1995 und 1996, jeweils Table 5-3.

Differenziert man nach Beschäftigungsarten, ergeben sich bei den abhängig Erwerbstätigen etwa gleich hohe Zahlen für Männer und Frauen, bei den Arbeitgebern und unter den Selbständigen dominieren dagegen eindeutig die Männer.

Klare geschlechtsbezogene Segmentierungen dokumentieren die Statistiken zu Tätigkeitsfeldern: Männerdomänen sind höhere Beamte/Manager, Handwerker und Maschinenbediener, Frauenarbeitsbereiche sind dagegen professionelle Tätigkeiten (in Forschung, Lehre und praktischer Anwendung), technische Assistenzkräfte, Angestellte und Dienstleistungskräfte.

Eine Aufgliederung von Beschäftigten und Arbeitsuchenden nach Bildungsniveau und Geschlecht (vgl. Tab. 8) belegt, daß das Bildungsniveau von Frauen z.T. höher ist als das von Männern. Zudem zeigt sich, daß höhere Bildung nur bedingt das Risiko der Arbeitslosigkeit mindert; dies gilt für Männer wie Frauen nur bezüglich der Hochschulausbildung.

**Tabelle 8: Erwerbsbevölkerung nach Bildungsniveau und Geschlecht in % (Nov. 1996)**

	Beschäftigte		Arbeitsuchende	
	männlich	weiblich	männlich	weiblich
<b>Hochschulausbildung</b>	16,5	21,6	5,9	11,1
<b>weiterführende Schule</b>	62,0	64,3	61,1	68,7
<b>Berufsausbildung</b>	5,3	1,9	6,4	4,5
<b>Volksschulbildung</b>	13,3	10,0	21,9	14,1
<b>kein Volksschulabschluß</b>	-	-	4,7	1,5
<b>keine formale Bildung</b>	0,1	-	-	0,1
<b>Summe</b>	100,0	100,0	100,0	100,0

**Quelle:** Labor in Latvia. Labor Force Survey Data, Nov. 1996

Die durchschnittlichen Brutto-Monatslöhne zeigten zwischen 1991 und 1996 eine rasante Entwicklung: sie erhöhten sich von 3 Lats auf 98,73 Lats und lagen damit höher als in Estland und Litauen. Die Reallöhne dagegen sanken auf 51,3% (1990 = 100) (Statistical Yearbook of Latvia 1997, Table 6-2). Die Löhne variieren stark nach Wirtschaftsbereichen: das unterste Segment bildet der öffentliche Sektor mit 60 Lats, der private Sektor liegt bei 150 Lats, während ausländische Unternehmen bis zu 300 Lats zahlen. Die Frauenlöhne erreichten 1997 im Durchschnitt nur drei Viertel der Einkommen ihrer männlichen Kollegen: im öffentlichen Sektor 73,1%, im privatwirtschaftlichen 79,0%. Die größte Differenz zeigte sich mit nur 65,8% bei den Dienstleistungsbeschäftigten, dem von Frauen am stärksten besetzten Tätigkeitsfeld.

Die Arbeitslosigkeit stieg nach Beginn der Reformen stark an (vgl. Tab. 9). Im Jahre 1997 hat sich die Beschäftigungssituation stabilisiert: die Zahl neuer registrierter Arbeitsloser ist gesunken, die Zahl gemeldeter offener Stellen steigt (seit

1994) und ebenso die Nachfrage nach gut qualifizierten Arbeitskräften (Latvian State Employment Service 1998).

Die sozialstrukturellen Merkmale der Arbeitslosen sind klar konturiert (Statistical Yearbooks of Latvia 1994-1997):

- mehr als die Hälfte der Arbeitslosen sind Frauen; d.h. weibliche Beschäftigte sind überproportional von Entlassungen betroffen bzw. haben größere Probleme bei der Wiederbeschäftigung als ihre männlichen Kollegen;
- die Arbeitslosenraten der Jugendlichen steigen, während die der Älteren stagnieren;
- ein großer Teil der Arbeitslosen verfügt nur über eine allgemeine Bildung, aber unter den weiblichen Arbeitslosen steigt die Quote mit speziellen Ausbildungen (Venesaar/Hachey, 1995);
- der Prozentsatz der Langzeitarbeitslosen (mehr als sechs Monate) erhöht sich stark und hat die 50%-Marke bereits überschritten;
- zwischen den Regionen zeigen sich große Diskrepanzen in den Arbeitslosenquoten: auf Riga mit einem Drittel der Gesamteinwohnerschaft entfallen nur 3% der Arbeitslosen;
- unter den ethnischen Gruppen sind die Russen deutlich überproportional von Arbeitslosigkeit betroffen.

Insgesamt hat sich die soziale Lage der Bevölkerung seit dem Beginn der Transformationsprozesse verschlechtert. Der starke Rückgang der Geburtenrate, der Anstieg der Säuglingssterblichkeit und der Selbstmordrate sowie der Rückgang der Lebenserwartung (mit 69 Jahren deutlich unter dem westeuropäischen Standard) werden auf die staatliche Krise, insbesondere den Abbau sozialer Leistungen, die Arbeitslosigkeit, Preissteigerungen und die Perspektivlosigkeit für große Teile der Bevölkerung zurückgeführt (Weidenfeld, 1995). Die schwierige soziale Lage spiegelt sich in einer Reihe statistischer Daten: im vierten Quartal 1994 reichte das Einkommen bei 6,9% aller Familien nicht einmal zur Deckung des Bedarfs an Grundnahrungsmitteln, 38,7% konnten die Mittel für Miete und Mietnebenkosten nur teilweise, 9,4% überhaupt nicht aufbringen. Der Anteil der Bevölkerung, der unterhalb der Armutsschwelle lebt, schwankt - je nach Quelle - zwischen 20 und 60%. Bei einer Selbsteinschätzung des Lebensstandards des eigenen Haushalts gaben 1997 57,7% aller Befragten „schlecht“ oder „sehr schlecht“ an (Ministry of Economy, 1998).

Ein großer Teil der Bevölkerung hat mehr als ein Arbeitsverhältnis. Insbesondere die Rentner sind i.d.R. auf Zusatzverdienste angewiesen, weil die durchschnittliche Rente zwischen 1993 und 1997 von 15,73 Lats auf lediglich 41,79 Lats erhöht wurde (Ministry of Economy, 1998); sie liegt damit noch unter dem (ohnein extrem niedrig kalkulierten) Existenzminimum. Hintergrund dieser Verarmungsprozesse sind vor allem die großen Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt.

Die amtlichen Statistiken bilden den Umfang der Beschäftigungsprobleme nur begrenzt ab. Während sich der Anteil der registrierten Arbeitslosen seit 1993 zwischen 6 und 7% der Erwerbsbevölkerung stabilisiert hat, ermittelt der Labour Force Survey, daß im November 1997 14,4% der Erwerbsbevölkerung auf Arbeitssuche waren; nur etwa ein Viertel davon war beim Arbeitsamt registriert (Ministry of Economy, 1998). Insbesondere die Zahl der langfristig Arbeitslosen ist höher als registriert, u.a. weil in ländlichen Regionen viele sich nach Auslaufen des Arbeitslosengeldes nicht mehr beim Arbeitsamt melden.

**Tabelle 9: Entwicklung der Arbeitslosigkeit 1992-1996 (jeweils Jahresende)**

	1992	1993	1994	1995	1996
<b>Nicht-Erwerbstätige (registriert beim Arbeitsamt) davon:</b>	43.765	93.360	90.143	88.123	95.421
<b>arbeitslos</b>	31.284	76.744	83.946	83.231	90.819
<b>Arbeitslosengeldempfänger</b>	25.175	44.306	42.704	34.758	41.541
<b>Langzeitarbeitslose (&gt; 6 Mon.)</b>	3.707	25.274	36.075	37.452	49.455
<b>Langzeitarbeitslose (&gt; 12 Mon.)</b>	-	2.702	14.829	21.242	28.342
<b>Arbeitslosenquote</b>	2,3	5,8	6,5	6,6	7,2

**Quelle:** Statistical Yearbook of Latvia 1997, Table 5-7.

Die Aussagekraft amtlicher Arbeitslosenmarktstatistiken steigt erfahrungsgemäß mit der Attraktivität der materiellen Konsequenzen einer Registrierung, insbesondere den Bedingungen des Arbeitslosengeldes. In Lettland wurde Mitte 1997 das System der Arbeitslosenunterstützung geändert. Dabei wurde u.a. das frühere Einkommen (nicht mehr das Mindesteinkommen) als Bezugsgröße für die Transferzahlung eingeführt, wenn für mindestens 9 Monate während der letzten 12 Monate vor der Arbeitslosigkeit Sozialversicherungsbeiträge gezahlt worden sind.

Andererseits enthält das lettische Beschäftigungsgesetz auch Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik.<sup>29</sup> Von den insgesamt verfügbaren Fonds entfielen jedoch

<sup>29</sup> Arbeitslose haben Anspruch auf berufliche Qualifizierung, wenn sie mangels Berufsbildung keine Arbeit finden oder die frühere Ausbildung keine Beschäftigung sichert. Arbeitslose, die sich selbständig machen, können finanzielle Zuwendungen erhalten. Zudem erhalten Unternehmen, die Angehörige besonderer „Risikogruppen“ einstellen, Lohnkostensubventionen.

1996 noch etwa vier Fünftel auf Arbeitslosengeld. Insgesamt hat Lettland damit deutlich geringere Akzente auf aktive Arbeitsmarktpolitik gesetzt als Estland und Litauen (Venesaar/Hachey, 1995).

In den Jahren 1995-1997 konnte jeweils nur etwa die Hälfte der daran interessierten Arbeitslosen an beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen (Ministry of Economy, 1998). Immerhin zeigt die Effektivität der Weiterbildung steigende Tendenz: 1997 wurden etwa 50% der Teilnehmenden hinterher in Arbeitsplätze vermittelt (Latvian State Employment Service 1998, S. 18).

Die seit Mai 1998 eingerichteten *Job Clubs* sollen Arbeitslose bei der aktiven Arbeitsplatzsuche unterstützen. Dieses Angebot wurde vor allem von weiblichen Arbeitslosen genutzt: 85% aller Teilnehmenden waren Frauen. Mit diesen Einrichtungen bezieht sich die lettische Arbeitsverwaltung auf Erfahrungen aus UK, Schweden, Dänemark, Ungarn und Litauen. Zusammenarbeit gab und gibt es auch mit der deutschen Arbeitsverwaltung in verschiedenen Projekten. Hierauf zugeschnittene PHARE-Projekte dienen aktuell dem *institution building* im Blick auf die EU-Integration (ebenda).

Der lettische Arbeitsmarkt wird auch durch grenzüberschreitende Wanderungen beeinflusst, die ihrerseits im Zusammenhang mit den Transformationsprozessen stehen. Seit der staatlichen Unabhängigkeit Lettlands setzte eine Auswanderungswelle ein, wodurch sich z.B. in der Hauptstadt Riga die Bevölkerung allein in der Periode 1990-1995 um 10% reduzierte. Es waren hauptsächlich sowjetische Militärs (mit Familien) und staatenlose Personen, die (überwiegend nach Rußland) auswanderten. Demgegenüber war der zweite nach Westen gerichtete Auswanderungsstrom deutlich schwächer; er betraf schätzungsweise ein Zehntel der Gesamtwanderungen (Eglite, 1995). Die Mehrheit der Auswanderer war im erwerbsfähigen Alter und besser qualifiziert als der Durchschnitt der Bevölkerung.

Andererseits kamen auch ausländische Arbeitskräfte nach Lettland. Angesichts der hohen Zahl von Einwohnern ohne lettische Staatsangehörigkeit (mehr als 600.000) hat Lettland - wie oben dargelegt - die Zuwanderung beschränkt und kontrolliert die Wanderungsbewegungen streng. Die Beschäftigungsmöglichkeiten für Ausländer sind gesetzlich begrenzt und nur mit Arbeitserlaubnis und für die im Arbeitsvertrag genannte Zeit gestattet. Bei der Erteilung der Arbeitserlaubnis gilt der Inländervorrang, d.h. sie wird nur erteilt, wenn für den Arbeitsplatz binnen eines Monats kein Bewerber gefunden wurde und kein Arbeitsloser mit entsprechender Qualifikation registriert ist. Eine unbefristete Aufenthaltserlaubnis erhalten Ausländer, die mindestens 1 Mio US\$ in Lettland investieren sowie solche, deren Beruf oder besonders hohe Qualifikationen in Lettland benötigt werden; eine Liste der entsprechenden Berufe wird vom Ministerium jährlich festgelegt.<sup>30</sup> Ausnahmen von

---

<sup>30</sup> Die schwierige Handhabung des Gesetzes wurde von verschiedenen Interviewpartnern betont. Die bürokratische Prozedur bis zur Erlangung einer Auf-

diesen restriktiven Vorgaben gelten auch für Führungskräfte, ausländische Experten und Vertragsarbeiter (Agenda 2000 - Lettland DOC/97/14, S. 57).

Durch die lokalen Arbeitsämter wurden 1994 insgesamt 367 Einladungen an Personen aus dem Ausland (als Voraussetzung für den Antritt eines Arbeitsplatzes) bestätigt; diese Zahl erhöhte sich bis 1997 auf rund 850.<sup>31</sup> Tabelle 10 zeigt die Verteilung der Gastarbeiter - hierunter werden alle Arbeitsmigranten gefaßt - nach Berufsfeldern. Auffällig ist der hohe und steigende Anteil der Manager, der im Jahre 1997 sogar 40 Prozent erreichte.

**Tabelle 10: Berufsfelder der Gastarbeiter in Lettland 1995 - 1996**

Berufsfeld	1995	1996
Manager (alle Hierarchien)	17,9 %	31,6 %
Lehrer und Ausbilder	6 %	8,1 %
Zirkuskünstler	18,9 %	16 %
Bauingenieure	22,6 %	8,6 %
Schiffahrtsingenieure	2,5 %	7,1 %
Köche	2,2 %	2,7 %
Berater und Experten	-	11,6 %
Maschinenbauer	7,6 %	-
Sonstige	22,5 %	14,4 %

**Quelle:** Nodarbinatibas Valsts Dienests (1997): Gada Pārskats, S. 29.

Die Zuwanderungsrichtung ist eindeutig: 37% der Gastarbeiter kommen aus Staaten der ehemaligen Sowjetunion, ein Viertel aus westlichen Ländern, über ein Zehntel aus skandinavischen Ländern. Aus Deutschland allein stammen fast doppelt so viele Gastarbeiter wie aus den Nachbarstaaten Litauen und Estland zusammengenommen (vgl. Tabelle 11).

---

enthaltsgenehmigung gestaltet sich extrem langwierig. Hierin mag sich auch die (lettische) Angst vor der Bedrohung durch eine Kaskadenmigration in Ost-Westrichtung spiegeln.

<sup>31</sup> 60 Prozent der Einladungen bezogen sich auf den Verwaltungsbezirk Riga und zwar überwiegend für Zirkuskünstler, Köche, Übersetzer, Sprachlehrer und Baufachkräfte.

**Tab. 11: Gastarbeiter in Lettland 1997 - Anteil nach Nationalitäten**

Herkunftsland	Anteil an den Gastarbeitern
GUS	28 %
Weißrußland	9 %
Deutschland	9 %
Großbritannien	8 %
USA	8 %
Finnland	7 %
Schweden	6 %
Litauen	4 %
Estland	1 %
Andere	20 %

**Quelle:** Norarbinatibas Valsts Dienests (1997): Gada Pārskats, Rīga, S. 29.

Die Umschichtungen im Beschäftigungssystem Lettlands seit Beginn der 90er Jahre können als Resultat verschiedener Entwicklungstendenzen im Zuge der Transformationen interpretiert werden:

- Die sinkende Beschäftigtenzahl zeigt an, daß der Aufbau des privatwirtschaftlichen Bereichs nicht im Gleichschritt mit der Schließung bzw. Rationalisierung sozialistischer Betriebe beschäftigungswirksam wurde.
- Die steigende Erwerbslosenrate unter Jugendlichen und die Verfestigung der Langzeitarbeitslosigkeit läßt ein Muster erkennen, nachdem *Insider* ihre Vorteile wahren (können).
- Überraschenderweise wirkt das Bildungsniveau nicht als „Filter“ für Beschäftigungschancen, abgesehen von der Gruppe der Hochschulabsolventen. Frauen sind stärker von Arbeitslosigkeit betroffen als ihre männlichen Kollegen und diese können auch die im Systemumbruch angelegten Chancen offenbar leichter zu ihren eigenen machen: Männer bilden die Mehrheit unter den Beschäftigten im privatwirtschaftlichen Sektor, aber auch unter den Arbeitgebern und Selbständigen.
- Daß neuerdings auch Instrumente aktiver Arbeitsmarktpolitik (u.a. berufliche Qualifizierungsangebote) eingesetzt werden, spiegelt die Einsicht, daß dies eine relativ preiswerte öffentliche Arbeitsmarktintervention darstellt (und Ausbildung kaum schaden kann), zumal internationale Fördermittel dazu genutzt werden können.
- Der seit etlichen Jahren negative Nettowanderungssaldo erscheint nicht als Problem, obwohl die Abwandernden besser qualifiziert sind als der Durchschnitt der

Bevölkerung. Da es sich hauptsächlich um die Rückwanderung von Russen handelt, überwiegt offenbar in der politischen Wahrnehmung der Aspekt, daß damit ethnische Konfliktpotentiale abgeschmolzen werden.

- Die Zulassung ausländischer Fach- und Führungskräfte trägt einem systembedingten Mangel an Kompetenzen für bestimmte unternehmerische Aufgaben Rechnung und soll auch die Kontrollinteressen ausländischer Investoren bedienen. Zugleich zeigt die Begrenzung der Arbeitserlaubnisse für Ausländer an, daß die bevorzugte politische Strategie die Entwicklung der einheimischen Humanressourcen darstellt.

In diesem Kapitel wurden Ansatzpunkte und Entwicklungen der Transformationspolitiken in Lettland unter verschiedenen Aspekten beleuchtet. Kennzeichnend für alle Bereiche (wenn auch in unterschiedlicher Intensität und Form) waren Verlaufslinien, die mit eigenständigen nationalen Zielsetzungen starteten und sich - verstärkt seit Mitte der 90er Jahre - zunehmend außenorientiert verschoben.

Beispielhaft wurden diese Prozesse für fünf Felder skizziert:

- Die ethnischen Konflikte zwischen der nur knapp die Bevölkerungsmehrheit stellenden Titularnation und der großen Minderheit der ethnischen Russen wurde zunächst durch äußerst restriktive Staatsangehörigkeitsregelungen eher demonstriert als gelöst. Es waren nicht primär die Interventionen Rußlands in Form wiederholter politischer und ökonomischer Drohgebährden, die Lettland schließlich Mitte 1998 zu einer Gesetzesnovelle mit deutlich moderaterer Lösung veranlaßten, sondern die erwartbaren Minuspunkte bei der Einschätzung von Lettlands „EU-Fähigkeit“.
- Die gewaltige Aufgabe der Restrukturierung der Wirtschaft wurde umfassend und zügig gestartet (Preisfreigabe, Merkantilisierung der Banken, Liberalisierung des Außenhandels, Privatisierung der Wirtschaftsunternehmen) und auch der „Preis“ für die (zu) schnellen Schritte wurde gezahlt (Produktionseinbruch, Beschäftigungsrückgang, Bankenkrise). Maßnahmen zur Strukturierung der Wirtschaft im Interesse der Importsubstitution oder der Exportförderung brachen sich z.T. an den EU-Regularien. Beispielsweise sind gerade die Segmente, in denen Lettland über komparative Vorteile verfügt, wie etwa landwirtschaftliche Produkte und Bekleidung, von der EU als „sensible Sektoren“ mit Importbeschränkungen belegt.
- Angezeigt wird die Tendenz zur Außensteuerung auch durch die Akzente und Kriterien der internationalen und bilateralen Förderprogramme: zunächst gaben die ausgewiesenen Förderbereiche die Schwerpunkte der Transformationspolitiken vor; sie wurden aber in den letzten Jahren als Instrument für die Umsetzung der Desiderate der Agenda 2000 der Europäischen Kommission genutzt.
- Eklatant zeigte sich das Spannungsverhältnis zwischen Eigenbestimmung und Fremdsteuerung bei den direkten Auslandsinvestitionen. Einerseits war und ist Lettland wegen der dünnen inländischen Kapitalbasis dringend auf Investitionen aus dem Ausland angewiesen und verabschiedete entsprechen ein Investorfreundliches Schutzgesetz. Andererseits hatte es kaum Möglichkeiten, im Kon-

fliktfall eigene Prioritäten und Kriterien durchzusetzen, zumal der kleine Markt für Investoren nicht unbedingt als erste Wahl erscheint.

- Die begrenzten lettischen Handlungsfreiräume wurden auch bei der sektorbezogenen Transformation deutlich:
  - Im Nahrungsmittelsektor wurden die Erträge vorrangiger Privatisierung und von Qualitätsverbesserungen über die Institutionalisierung entsprechend verschärfter Standards durch restriktive EU-Regelungen gemindert.
  - Im Sektor der IuK-Technologien wird die lettische Zeitplanung für die endgültige Privatisierung des früheren staatlichen Monopolunternehmens für Telekommunikation durch die EU-Kommission unter Beschleunigungsdruck gesetzt. Im Computerbereich ist die Schließung der Technologie-Lücke bei *hardware* marktförmig auf gutem Weg (über Montage- und Vertriebsunternehmen), bei der *software* wird seitens westlicher Länder - angesichts der angeblich weit überwiegenden Nutzung von Raubkopien - der mangelnde Schutz geistigen Eigentums kritisiert.
- Die Beschäftigungsseite der Transformation wurde zunächst weitgehend dem „Markt“ überlassen. Während insgesamt die Beschäftigtenzahl erheblich sank, zeigten sich zusätzlich geschlechtsbezogene Konturen in verschiedenen Dimensionen. Frauen und Männer bewegen sich mehrheitlich in getrennten Arbeitsmarktsegmenten, die Einkommensdifferenz zu Lasten von Frauen beträgt bis zu einem Drittel (obwohl ihr durchschnittliches Bildungsniveau höher ist), sie sind stärker von Arbeitsplatzverlusten betroffen als ihre männlichen Kollegen, können dagegen seltener von neuen Chancen profitieren.

Daß neuerdings das Arbeitslosengeld sich am letzten sozialversicherungspflichtigen Einkommen bemißt (und nicht mehr am Mindesteinkommen) und daß parallel Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik erprobt werden, verdankt sich Kooperationen mit westlichen Arbeitsverwaltungen und der Orientierung am Standard des Weißbuches.

Die begrenzte Zulassung ausländischer Arbeitskräfte und die Zentrierung auf Fachkräfte und Manager spiegelt die Einsicht, daß nach einem Systemumbruch die dafür kritischen Kompetenzen zumindest zeitweilig importiert werden müssen. Die Freizügigkeit von Arbeitskräften, eine auch in der EU nicht unproblematische Zielgröße, ist bezogen auf qualifizierte Arbeitskräfte am wenigsten konfliktbelastet, soweit die Zahlen klein und Mobilität als reversibel eingeschätzt wird. Ausländische Fach- und Führungskräfte machen nur etwa ein Prozent der gesamten Zuwanderer in Lettland aus.

Das folgende Kapitel faßt die von uns gewonnenen empirischen Erkenntnisse über diese mobilen Hochqualifizierten zusammen, insbesondere soweit sie mit den Aktivitäten von Wirtschaftsunternehmen zusammenhängen.

### 3. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In Riga, dem politischen und wirtschaftlichen Zentrum Lettlands, halten sich Mitte der 90er Jahre schätzungsweise zwischen 500-3.000 *Expatriates* auf.<sup>32</sup> Viele dieser *Expatriates* pendeln im Wochenturnus zwischen Riga und ihrem Wohnort und werden daher von keiner Statistik erfaßt. Lettland - so ein gutinformierter Beobachter - sei zwar noch immer ein Netto-Auswanderungsland, neuerdings käme aber mehr Humankapital ins Land als abfließe.

Das empirische Material dieser Studie bezieht sich auf 17 Unternehmen der Nahrungsmittelbranche (hierunter 6 multinationale Unternehmen) und 18 Unternehmen der IuK-Branche (hierunter 11 multinationale Unternehmen). Bei der Erschließung des Feldzugangs in Lettland zeigte es sich, daß ein großer Teil der Unternehmen, die unter westlichen Firmennamen registriert waren, keine ausländischen Fach- oder Führungskräfte beschäftigten. Dies war i.d.R. den als unwägbare eingeschätzten ökonomischen und politischen Entwicklungen geschuldet, die statt eines kostenträchtigen „Standbeins“ eher ein unaufwendiges „Spielbein“ in Lettland nahelegten. Wir entschlossen uns - wie oben dargelegt -, auch solche Unternehmen ins Sample aufzunehmen, weil wir davon ausgingen, damit den Stellenwert des Expatriate-Einsatzes besser konturieren zu können und weil das Sample den (frühen) Transformationsstand des Landes stimmiger abbildet.

Die Erhebung wurde auf der Basis von teilstandardisierten Frageleitfäden durchgeführt. Soweit die Unternehmensleitung sich einverstanden erklärte, wurden diese in Richtung qualitativer Interviews ausgebaut. Die Mehrzahl der Gespräche wurde auf Band aufgenommen, später verschriftlicht und themenbezogen ausgewertet. Ein Teil der Befragungen wurde in Kooperation mit der Stockholm School of Economics (SSE) in Riga durchgeführt. In diesen Fällen liegen nur die ausgefüllten Interviewleitfäden vor.

In den Unternehmen wurden Gespräche mit einem Mitglied der obersten Managementebene und - soweit vorhanden - auch mit einem (weiteren) *Expatriate* geführt. Dieses Vorgehen war von der Absicht geleitet, neben der Perspektive des Unternehmens, repräsentiert durch die Leitung der Auslandsniederlassung, auch die Akteursebene der *Expatriates* selber einzubeziehen im Blick auf Schnittmengen oder Widersprüche der jeweiligen Interessenlagen. Zusätzlich wurden 12 Expertengespräche in internationalen, bilateralen und nationalen Organisationen in die Untersuchung einbezogen, einerseits um die Informationsbasis zu erweitern und andererseits um Aussagen und Einschätzungen von Unternehmensleitung und Mitarbeitern in einem größeren Kontext zu validieren.

---

<sup>32</sup> Dies geht aus den mit den *Expatriates* geführten Gesprächen sowie den Expertenmeinungen hervor.

Die folgende Präsentation der Untersuchungsergebnisse ist unterteilt in Niederlassungen multinationaler Unternehmen in Lettland (bzw. *joint-ventures*) mit *Expatriates* (3.1) und Unternehmen, die Produkte multinationaler Unternehmen vertreiben (bzw. *joint ventures*), die aber ohne *Expatriates* arbeiten (3.2.) sowie lettische Vertriebsfirmen (3.3).

### 3.1 Unternehmen mit *Expatriates*

Die Gesamtzahl der Beschäftigten in den sechs Niederlassungen der Nahrungsmittelbranche beträgt zwischen 7 und 120 Personen und überschreitet nur in einem Fall die Zahl von 1.000 Beschäftigten. Knapp die Hälfte der Beschäftigten (44 Prozent) sind weiblichen Geschlechts. In der IuK-Branche liegt die Anzahl der in der Niederlassung beschäftigten Personen zwischen 5 und 60 Personen, wobei Niederlassungen mit weniger als 20 Mitarbeitern am häufigsten vertreten sind. 29 Prozent der Beschäftigten in diesen Unternehmen/Niederlassungen sind weiblichen Geschlechts.

Die sechs befragten multinationalen Unternehmen der Nahrungsmittelbranche beschäftigen insgesamt 18 *Expatriates*. Gut die Hälfte stammt aus skandinavischen Ländern. Die elf multinationalen Unternehmen der IuK-Branche beschäftigen insgesamt 38 *Expatriates*; sie stammen zu 60% aus skandinavischen Ländern. Einen Sonderfall stellt die vormals staatliche Telefongesellschaft dar, die zum Zeitpunkt der Befragung 35 *Expatriates* beschäftigt; daß es sich dabei vorwiegend um Finnen und Briten handelt, spiegelt die Kapitalbeteiligung der westlichen Kooperationspartner.

#### 3.1.1 Gründe für die Niederlassung in Lettland

Die Niederlassungen beider Branchen wurden überwiegend in den Jahren 1993 bis 1996 etabliert. Mehrere Unternehmen geben an, zuvor ein Repräsentationsbüro in Riga eingerichtet zu haben. Insbesondere die in der Nahrungsmittelbranche geführten Gespräche weisen auf eine in etlichen Fällen weit vor der Unabhängigkeit Lettlands begonnene Ansiedlungspolitik hin. Zwei Unternehmen waren bereits vor der offiziellen Gründung der Niederlassung in Lettland aktiv, wobei die *Expatriates* in der Regel erst nach der Etablierung der Niederlassungen entsandt wurden. Ein Unternehmen führt taktische Gründe bzw. strategische Sachzwänge für den Zeitpunkt der Etablierung der Niederlassung in Lettland, das seinerzeit noch Teil der Sowjetunion war, an:

„There are many reasons, the simple, tactical one is that in 1988 there was a law on joint-ventures, up until that time joint ventures were possible only with a partner identified for you by the ministry of foreign trade, or, in this case, the ministry of agriculture. When that opportunity for a joint-venture arose, then we were looking for an appropriate partner, and my Soviet con-

tacts recommended this farm because it was among the most successful farms in the country. They had developed production facilities, potato processing, chicken and meat processing; so they seemed to have the entrepreneurial skills as well as the capital necessary to make the investments...so that was why we were starting talking to them. Once the talks showed that they seemed to be the right partner, then we said, well, what about Latvia? At that time of course, it was still the Soviet Union, so there was no question of a single market, it was there.“ (F06 Top-Manager eines großen Nahrungsmittelunternehmens).

Das sowjetisch-lettische Partnerunternehmen wird gezielt ausgesucht, weil zur damaligen Zeit westliche Investitionen nur als *joint venture* möglich waren:

„I recognised by that time that they had nothing really to give us, but we needed a partner under the law, we had a partner only because the law required it.“

Im Zuge der Inflation (vgl. Kapitel 2) geht der lettische Partner bankrott, und der westliche Partner führt das Unternehmen allein weiter.<sup>33</sup>

Ein weiteres, großes Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie erwägt ebenfalls bereits Ende der 80er Jahre die Idee einer Niederlassung in Lettland. Es habe - so die befragten Manager und Experten - in dieser Zeit vielfältige politische Aktivitäten zwischen Dänemark (dem Stammsitzland des Unternehmens) und den baltischen Staaten gegeben. Die dänische Regierung habe die Privatunternehmen ermuntert, Geschäfte in Lettland zu tätigen und einen entsprechenden Fonds bereitgestellt. Die ersten Explorationen in den baltischen Staaten seien jedoch erst 1991 erfolgt.

In beiden Branchen gründen die westlichen Unternehmen ihre Niederlassungen in Lettland vor allem wegen der guten Absatzmöglichkeiten, die sie sich dort versprechen. Lettlands historische Funktion als Brücke zum Osten und die eisfreien Häfen werden als Gründe für die Etablierung von Produktionsniederlassungen angeführt. Ein Unternehmen der Nahrungsmittelbranche siedelt sich an, um mit den dort bereits bestehenden Niederlassungen der multinationalen Unternehmen zu kooperieren - vornehmlich als Zulieferer. In der IuK-Branche hingegen versprechen sich mehrere Unternehmen auch größere Profitraten als sie dies z.B. in Schweden erwarten könnten. Eines der Unternehmen schloß einen Untervertrag mit dem staatlichen Monopolunternehmen im Hinblick darauf, in Lettland qualifizierte Arbeitskräfte zu finden.

Die zentralen strategischen Optionen bei der Markterschließung differieren leicht in den beiden Branchen. In der Nahrungsmittelbranche sind attraktive Preise, die Produktqualität und Produktionsflexibilität vorrangige Strategien in Lettland, Kostenminimierung ist dagegen am wenigsten relevant. In der IuK-Branche sind eben-

---

<sup>33</sup> Das ungleichgewichtige Investitionsvolumen westlicher und lettischer Unternehmen in *joint ventures* wurde auch in den Expertengesprächen problematisiert.

falls attraktive Preise und Produktqualität entscheidende strategische Optionen - aber auch die Kostenminimierung; Produktvielfalt und Produktionsflexibilität sind demgegenüber von nachrangiger Relevanz.

Als Gründe für die von den Unternehmen als notwendig erachtete Entsendung von *Expatriates* wird in beiden Branchen vor allem das fehlende Fachwissen des lokalen Personals in bestimmten Arbeitsgebieten angeführt. Lettische Kandidaten für manche marktrelevanten Funktionen seien noch nicht verfügbar. In der Nahrungsmittelbranche spielt in einem Falle die Überlegung eine Rolle, „daß sich die Investoren mit ausländischen Managern sicher fühlen“.

Im IuK-Sektor haben lediglich zwei multinationale Unternehmen bereits vor der offiziellen Gründung der Niederlassung *Expatriates* entsandt; die Mehrheit der ausländischen Beschäftigten im oberen und mittleren Management ist seit der Unternehmensgründung dort aktiv. In beiden Branchen war die Entsendung von *Expatriates* in ca. einem Fünftel der Unternehmen ein Merkmal der allgemeinen Personalpolitik.

Insgesamt trafen die seitens der befragten Unternehmen in das Lettland-Engagement gesetzten Erwartungen in der Praxis nicht immer und nicht in jeder Hinsicht zu. In ihrer Bewertung der bisherigen Erfahrung vor Ort erwiesen sich die in die Absatzmöglichkeiten und die vorhandenen Qualifikationen gesetzten Erwartungen in der Nahrungsmittelbranche überwiegend als richtig, allerdings hatten die Unternehmen die mit dem Engagement verbundenen Kosten unterschätzt. In der IuK-Branche entsprachen die Ergebnisse der Niederlassung bezüglich der Kosten und der Qualifikationsprofile den Erwartungen der Unternehmen. Die Absatzchancen stellten sich aber als weniger ertragreich dar als erhofft.

### 3.1.2 Aufgaben der *Expatriates* und ihre Vernetzung

Die den *Expatriates* gestellten Aufgaben ähneln sich in den beiden Branchen. Die westlichen Führungskräfte in Lettland sollen eine Kooperation mit einem bestehenden Unternehmen eingehen und in diesem *joint venture* dann bestimmte Funktionen, besonders den Verkauf und die Umsetzung von Trainingsprogrammen, koordinieren. Bei sogenannten *greenfield*-Unternehmen haben *Expatriates* die vorrangige Aufgabe, eigenständig den Aufbau der lettischen Niederlassung zu organisieren. Die Modalitäten der Vorbereitung, Strukturierung und Umsetzung des Auslandsengagements werden in beiden Branchen nicht unbedingt von der Unternehmensleitung strikt vorgegeben. In der Hälfte der Fälle sind die *Expatriates* hierfür weitgehend selbst zuständig. Vermutlich wird davon ausgegangen, daß die Entsandten die Lage vor Ort im Transformationsprozeß (für den es ja keine Präzedenzfälle gibt) besser einschätzen können als die Zentrale.

Eine insbesondere mit dem Geschäftsaufbau verbundene Aufgabe der westlichen Partner ist die gezielte Rekrutierung von weiteren westlichen Fach- und Führungskräften. Diese haben dann die Aufgabe, die technischen Anlagen zu verbessern und zu modernisieren, aber auch die Arbeitsabläufe sowie die Interaktions- und Kommunikationsformen nach westlichem Muster zu optimieren. In diesem Zusammenhang fällt gelegentlich der Vergleich mit der Transformationsstrategie Ostdeutschlands: auch hier habe neben der Übertragung der technischen Kenntnisse die Vermittlung einer kundenzentrierten Unternehmenskultur im Vordergrund gestanden.<sup>34</sup> Eingesetzt werden die *Expatriates* in beiden Branchen auf der oberen, gelegentlich auf der mittleren Führungsebene, insbesondere im *general management* und in den Bereichen Finanzen und Marketing. Die Gewährleistung effizienter Organisation und der Projektarbeit sind - in der Wahrnehmung der westlichen Manager - ein Defizitfeld der lettischen Unternehmen:

„Where we have quite a high number of expatriates is in the finance and marketing areas. We do have some in technical, but proportionally less. If there is one thing you could say there was a general skill deficiency, it's actually project management as a subject. So it doesn't matter what project you're running, the ability to organise and control is just not a skill that has been taught as far as I can see.“ (T10 Top-Manager eines großen IuK-Unternehmens)

Als weiteres Problem wird der Finanzbereich genannt; hier fehlen insbesondere Kenntnisse und Erfahrungen der westlichen Standards des *financial reporting*.

Neben der Kompensation der fachlichen Defizitfelder sehen die ausländischen Führungskräfte die positive Einwirkung auf die als eher passiv bzw. negativ oder unflexibel wahrgenommene Arbeitseinstellung der lettischen Kollegen als eine ihrer substantiellen Arbeitsaufgaben an. Mehrfach wird in beiden Branchen die vergleichsweise stringendere Organisationsfähigkeit und die stärkere Eigenverantwortlichkeit der westlichen Manager angeführt, während sie bei den lettischen Kollegen eher eine Lohnarbeitsmentalität konstatieren:

„Western Managers are more responsible about what they do. Latvians do not feel the company, they feel at work and so do not give all their effort.“ (F3A Leitender Manager eines Nahrungsmittelunternehmens)

Auch das Fehlen einer kundenzentrierten Dienstleistungskultur monieren die ausländischen Führungskräfte in beiden Branchen. Die eigene Rolle im Transformationsprozeß Lettlands *qua* beruflicher Position verstehen die meisten Befragten als Katalysator, als Vermittler von westlichen *soft skills*. Nur ein einziger in der IuK-Branche sieht als Teil seiner Aufgabe auch die Darstellung und Vermittlung Lettlands in anderen Ländern an. Die *Expatriates* beschreiben sich selbst als „Lehrer des Westens“. In den Interviews heißt es:

„I learn them to plan their activities. By engaging in every day activities together with my colleagues I teach them to be responsible and plan their

---

<sup>34</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 2.

actions forward.“ (F1A Oberer Manager eines großen Nahrungsmittelunternehmens)

oder:

„My role is like ‘playing coach’ in the operation processes in Latvia.“ (T3A Oberer Manager eines IuK-Unternehmens)

„Ich bin in einer Position, wo ich mehr westlich orientierte Arbeitsformen einführen kann. Was besonders auffällig bei den Arbeitskräften hier ist, daß sie nicht daran gewöhnt sind, zu sehen, daß sie selbst Erfolg in und mit ihrer Arbeit haben können. Ich versuche sozusagen als Führer zu fungieren, nicht indem ich Befehle und Anordnungen gebe, sondern indem ich sie einzubeziehen versuche. (...) Ich lerne von ihnen bestimmte Zusammenhänge, sie lernen von mir bestimmte Lösungswege. (...) Bisher haben sich hauptsächlich die baltischen Mitarbeiter verändert. Sie mußten lernen und Neues hinzunehmen - und sie haben dies gut getan.“ (T09 Top-Manager eines IuK-Unternehmens)

Dagegen, ganz deutlich eingenommen von der eigenen Bedeutung für den Transformationsprozeß:

„Our company is the largest unofficial education center in Riga.“ (F5A Oberer Manager eines Nahrungsmittelunternehmens)

Als „Lehrer des Westens“ sieht sich eines der ganz großen Unternehmen nicht nur im eigenen Hause, sondern auch auf der politischen Ebene:

„Another thing that makes it very expensive is that in a former communist country, we’re teaching them - I had a meeting today with the president, with the prime minister, we’ve been working through the ministry - what a country should look like if it wants to be attractive for foreign investment in its financial and fiscal policy. A large part of my time is educating them. We spent a lot of money with our financial consultants, Price Waterhouse, reviewing European legislation on a number of tax issues, presenting that to the prime minister to educate him at his request, and to arm him with the capability of adopting legislation that will make Latvia not only more acceptable to the EU, which is very important to them, but attractive to investment.“ (...) but fortunately the opportunity to join the EU, to be part of something larger, which is important to protect them against Russia and their mentality, to become a part of NATO, to become a part of Europe means that they have to become a part of Europe in their financial and legal structures. They don’t really know what that means. It’s one of my jobs to help them understand that, and that helps me, because it will reduce my tax costs.“(F06 Top-Manager eines großen Nahrungsmittelunternehmens)

Im Gespräch verdeutlicht dieser Interviewpartner, daß das starke Engagement verschiedener multinationaler Unternehmen in der *Central European Free Trade Association* im wesentlichen darauf abzielt, die osteuropäischen Länder im westlichen

Sinne zu formen<sup>35</sup> und Zollbarrieren abzubauen, d.h. sie für westliche Wirtschaftsinteressen zu öffnen.

Diese - explizit westliche - Sicht wird nicht von allen Unternehmensleitungen geteilt. Die lettischen Partner konzedieren den *Expatriates* zwar ein besseres Organisationsvermögen, fühlen sich von diesen jedoch auch unangemessen eingeschätzt:

„The way Western managers perceive the situation is different. They have different methods of work. They undervalue the Latvian managers. They work thoroughly. They are more interested in their own needs than in those of others.“ (F1A Oberer Manager eines Nahrungsmittelunternehmens)

Andere Transformationsländer bilden des öfteren auch den Bezugspunkt für die Bewertung des Lettland-Engagement. Die Differenzen zu diesen Ländern seien gering:

„There are typical things for Latvia as an ex-Soviet country. The way how people think differs. Planning is an obstacle for Latvians to understand.“ (F1A Oberer Manager eines Nahrungsmittelunternehmens)

Diese Wahrnehmung Lettlands als Teil der ehemaligen Sowjetunion, gekoppelt mit der entsprechend sozialisierten Arbeitseinstellung, wird auch von den westlichen (bzw. skandinavischen) Führungskräften betont:

„Latvia is a former Soviet state with a brand new market with many possibilities but many obstacles. You cannot expect much from people and have to treat market and employees at a basic level. You need patience - things happen during longer time there.“ (T8A Oberer Manager eines IuK-Unternehmens)

Zusammenfassend stellt sich der Aufgabenzuschnitt der westlichen Fach- und Führungskräfte als relativ homogen in beiden Branchen dar: Aufbau einer Niederlassung oder Etablierung eines *joint-venture* in Lettland - häufig unter weitgehend eigener Regie. In beiden Branchen ist die Einführung bzw. Übertragung westlicher Organisations- und Marketingstrukturen eine zentrale Aufgabe der *Expatriates*. Die

---

<sup>35</sup> Die zentrale Bedeutung von „Erziehung“ und Ausbildung“ als Vehikel für die Übertragung von westlichem Denken nach Lettland, wird auch in den Expertengesprächen unterstrichen. So wird die Hälfte des der *Soros*-Stiftung in Lettland zur Verfügung stehenden Geldes in Erziehungsprojekte, Stipendien und Innovationen - experimentelles Lernen - investiert. Zusätzlich werden - als bewußter Kontrast zum herkömmlichen Bildungssystem - Diskussions-Klubs aufgebaut. Auf die Förderung der Diskussionskultur zielt eine ganze Reihe von Modellen, zum Beispiel ein Schülerparlament. Ähnliche Strukturen sollten auch an den Universitäten eingeführt werden. Eine weitere internationale Organisation, UNDP, konzentriert ihre Weiterbildungsmaßnahmen auf den Bereich „Öffentliche Verwaltung und Governance“. Auch in diesem Expertengespräch wird betont, daß die Vermittlung von grundlegendem Wissen zu Verhandlungsführung, Koalitionsbildung und Kommunikationsfähigkeit im Mittelpunkt der Arbeit stünden. Gerade wegen seiner ethnischen Pluralität habe Lettland - verglichen mit den anderen beiden baltischen Staaten - großen Nachholbedarf bezüglich seiner politischen Entwicklung.

Kompensation von Defiziten wie *financial reporting* wird in beiden Branchen vorangetrieben, in der IuK-Branche gehört dazu auch die Vermittlung technischer *skills*. Der Vergleich mit dem Transformationsprozess in Ostdeutschland fällt gelegentlich, auch die Ähnlichkeit Lettlands mit anderen Staaten der ehemaligen Sowjetunion - wobei die wenig ausgeprägte kundenzentrierte Dienstleistungskultur von den meisten westlichen Führungskräften moniert und als typisch herausgestrichen wird. Umgekehrt werden von den lettischen Partnern Organisationsfähigkeit und Professionalität der westlichen Kollegen anerkannt, allerdings deren Verhalten gelegentlich auch als „überheblich“ bzw. „abwertend“ beschrieben.

Damit stellt sich das Aufgabenprofil der *Expatriates* als eine Mischung von *hard* und *soft skill*-Transfers dar: mit und neben der Vermittlung von konkreten Arbeitstechniken, Normen und Kompetenzen geht es um die Veranschaulichung, das „Vorleben“ von Haltungen und Einstellungen, das unternehmenskulturelle Versatzstück zu den „Marktkräften“.

Um zu erkunden, wie die westlichen Unternehmen diesen komplexen Anforderungen Rechnung tragen, haben wir nach den fachlichen und persönlichen Kriterien gefragt, die für die Auswahl von ausländischen Fach- und Führungskräften in der lettischen Niederlassung von besonderer Bedeutung waren. Eine universitäre Ausbildung und Berufserfahrung werden in beiden Branchen als wichtig erachtet, ebenso Sprachkenntnisse und besondere persönliche Eigenschaften. In der IuK-Branche sind stärker spezielle Qualifikationen und besondere technische Fähigkeiten für die Stellenbesetzung gefragt, während Alter und Familienstand nur in einem Falle eine gewichtige Rolle spielen. In der Nahrungsmittelbranche sind - wahrscheinlich wegen der stärkeren Formalisierung der Karrierepfade - Alter und der Familienstand bei der Auswahl einer ausländischen Führungskraft weniger selektiv gehandhabte Kriterien; auch spezielle Qualifikationen gehören nicht zu den wichtigsten Anforderungen. Ein multinationaler Getränkehersteller nennt als Auswahlkriterien für die Führungspositionen auch Sprachkenntnisse in Englisch und Russisch und stellt damit eine Ausnahme dar. In beiden Branchen werden die Kriterien Alter und Familienstand bei direkter Nachfrage fast durchgängig als weniger wichtige oder unwichtige Kriterien eingeschätzt. Offensichtlich werden aus der komplexen Aufgabenstruktur der *Expatriates* hauptsächlich die konkret-fachlichen auswahlleitend. Allenfalls indirekt - etwa an der hohen Gewichtung von Berufserfahrung und dem gelegentlichen Hinweis auf „besondere persönliche Eigenschaften“ - kommen auch die Vermittlungsaufgaben von *soft skills* in den Blick.

Von Veränderungen in der Personalpolitik seit Beginn der Aktivitäten in Lettland berichtet die Mehrzahl der Unternehmen. Veränderungen sind häufiger in der IuK-Branche als in der Nahrungsmittelbranche anzutreffen. In beiden Branchen beziehen sich die Veränderungen in erster Linie auf die verstärkte Anwerbung von lokalen Führungskräften. In der IuK-Branche ist eines der Motive die angestrebte Expansion des Kundenstammes - mutmaßlich durch lettische Netzwerke. Die Veränderung der Personalpolitik wurde für die Unternehmen der Nahrungsmittelbranche von

der Zentrale angeordnet. In der IuK-Branche werden die hohen Kosten, das Umsatzwachstum und ein veränderter gesetzlicher Rahmen als Anlässe genannt.

Die Unternehmen beider Branchen bezeichnen den Kontakt mit der Zentrale als eng, zum Teil als sehr eng, während die Einbindung in den lettischen Kontext schwach entwickelt ist. Dienstreisen zum Mutterunternehmen finden relativ häufig statt. Überwiegend handelt es sich um ein- bis zweitägige Aufenthalte, ausnahmsweise auch bis zu vier Tagen, zum Zwecke der Berichterstattung und Abstimmung. In der IuK-Branche dienen 'Heimataufenthalte' auch der Weiterbildung. Es kann angenommen werden, daß die Heimataufenthalte im Mutterunternehmen darüber hinaus auch der informellen Absicherung weiterführender Beschäftigungsmöglichkeiten dienen.

Die *Expatriates* pflegen Kontakte untereinander. Sie wenden sich mit Fragen selten an einheimische Unternehmer, eher dagegen an Schlüsselpersonen in den lettischen Ministerien bzw. Entwicklungsagenturen oder an bilaterale Einrichtungen (wie die schwedische bzw. amerikanische Handelskammer vor Ort). Informelle Kontakte dieser Art gehören für etwa die Hälfte der Befragten zum Arbeitsalltag:

„Our business is to know every key person in Latvian business. We do wide networking, lunches and informal meetings“. (T2A Oberer Manager eines IuK-Unternehmens)

Die andere Hälfte der *Expatriates* berichtet nicht über informelle Kontakte im Arbeitsalltag. Jedoch haben sie alle privat Kontakt mit anderen *Expatriates*. Organisiert werden diese in der Regel über Klubs, die an die verschiedenen in Riga ansässigen Handelskammern angelagert sind. Auch eigenständige Klubs, wie zum Beispiel 'Finnish Society', 'Scandinavian Business Club', 'Finnish Gilde' und 'Norwegian Business Club' werden als regelmäßig besuchte Kommunikationsforen benannt. Sonstige informelle Kontakte vor Ort beschränken sich in beiden Branchen auf den Austausch auf Messen oder Konferenzen. Die Einbindung in lettische Handelsorganisationen ist in keiner der beiden Branchen vorangeschritten, sondern stellt die Ausnahme dar.

Bezüglich des Aufgabenprofils der *Expatriates* läßt sich resümieren, daß es sowohl in der Funktionszuschreibung seitens der entsendenden Unternehmen als auch in ihrer Selbstwahrnehmung die Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Einstellung umfaßt. Die besonderen Herausforderungen liegen in der Verbindung von fachlichen mit persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen. Insbesondere die zuletzt genannten Komponenten können i.d.R. nicht losgelöst von konkreten Inhalten vermittelt werden, sondern werden zusammen mit konkreten Fachkenntnissen transportiert - oder auch nicht. Bemerkenswerterweise spiegelt sich diese komplexe Anforderungsstruktur an die *Expatriates* höchstens ansatzweise und indirekt in den Auswahlkriterien vor der Entsendung - und zwar in beiden Branchen.

Die Netzwerke der *Expatriates* beziehen sich hauptsächlich auf das „Mutterunternehmen“, andere *Expatriates* sowie wirtschaftliche und politische Entscheidungsträger in Lettland. Kontakte zu einheimischen Unternehmen sind rar, sodaß der informelle Transfer von Haltungen und Einstellungen jenseits des „eigenen“ Unternehmens allenfalls sehr begrenzt stattfindet.

### 3.1.3 Sozialstrukturelle Merkmale der Expatriates

Auffällig ist, daß weit mehr als die Hälfte der *Expatriates* skandinavische Staatsangehörige sind. Ihr Anteil liegt deutlich höher als die Anteile dieser Länder an der Zahl der Kapitalbeteiligungen in Lettland (die immerhin auch gut 40% beträgt). Als Gründe für diese Überrepräsentation wurden bei unseren Explorationen genannt, daß westliche Investoren gerne Mitarbeiter aus Skandinavien nach Lettland entsenden, weil die geographische Nähe zum Herkunftsland den *Expatriates* problemlose und preiswerte Heimatflüge ermöglicht. Stärker gewichtet wurde aber ein zweiter Aspekt, die Erfahrung nämlich, daß die Repräsentanten dieser kleinen nördlichen Nachbarländer bessere Akzeptanz in Lettland finden.

Die *Expatriates* in der IuK-Branche sind in der Regel älter als ihre Kollegen in der Nahrungsmittelbranche: ihr Durchschnittsalter liegt bei 38,5 Jahren gegenüber 34,6 Jahren in der Nahrungsmittelbranche. In der IuK-Branche ist die Hälfte der *Expatriates* über 40 Jahre alt. Dieses Ergebnis überrascht - unterstellt man doch eher, daß die relativ junge und schnell veränderliche IuK-Branche vornehmlich auch jüngere Kräfte beschäftigt. Es könnte sein, daß die Unternehmen vorrangig ältere Fach- und Führungskräfte nach Lettland entsenden, weil sie den Markt für weniger ertragreich und daher weniger wichtig einschätzen. Für den Einsatz Älterer könnte auch die Wahrnehmung des Landes als „schwieriges Feld“ sprechen, was Berufserfahrung erforderlich macht.

Möglicherweise liegt in der Kombination mehrerer Faktoren die Begründung für das höhere Durchschnittsalter der *Expatriates* in der IuK-Branche. Hier bedeutet das Lettland-Engagement in der Regel einen Aufstieg und eine Erweiterung der Handlungskompetenzen. Die durch die Vertragsgestaltung mögliche hohe Mobilität zwischen Einsatz- und Wohnort und die kurze (Flug)-Distanz zwischen diesen, erleichtern eventuell die Entscheidung für einen Auslandsaufenthalt. Auch die weniger stabilen Karrierepfade in diesem Sektor mögen ein zusätzlicher Grund für das höhere Durchschnittsalter sein.

Allerdings ist das Alter in keiner der beiden Branchen ein Indikator für die erreichte Position: sowohl in der Nahrungsmittelbranche finden sich 24jährige *Expatriates*, welche die gesamte Verantwortung für die lettische Niederlassung tragen, als auch in der IuK-Branche 30jährige *General Manager*.

Die Antworten auf Fragen nach dem Familienstand deuten an, daß die familiäre Einbindung das Auslandsengagement mitstrukturiert: In der Nahrungsmittelbranche leben die Familien bzw. Lebenspartner der Manager in der Regel mit diesen in Lettland. Zwei *Expatriates* sind (inzwischen) mit einer Lettin verheiratet. Heimataufenthalte der *Expatriates* finden durchschnittlich dreimal im Jahr statt. Das Auslandsengagement der westlichen Manager bedeutet in der IuK-Branche hingegen bei allen verheirateten *Expatriates* die Trennung von der Familie. Bis auf eine Ausnahme haben die unter 30jährigen Manager (noch) keine Kinder und die älteren *Expatriates* bereits jugendliche oder erwachsene Kinder. Die Familienangehörigen bleiben im Heimatland und dort residieren die *Expatriates* auch mit offiziellem Wohnsitz. Mindestens alle zwei Monate kehren sie zu einem Heimataufenthalt zurück - teilweise auch jedes Wochenende.

Häufige Heimatflüge sind in der IuK-Branche Bestandteil des Vertrages, in der Nahrungsmittelbranche dagegen sind diese Voraussetzungen für eine erhöhte Mobilität der *Expatriates* nicht gegeben. Hier spiegelt sich auch die für die Branchen in unserem *Sample* unterschiedliche regionale Herkunft der *Expatriates* wieder: in der Nahrungsmittelbranche überwiegen nicht-skandinavische Sendeländer - kurzzyklische Mobilität schließt sich daher in vielen Fällen aufgrund der großen Distanz zwischen Herkunfts- und Aufenthaltsland aus.

Alle Befragten haben eine Hochschulausbildung abgeschlossen. In der Nahrungsmittelbranche sind wirtschaftswissenschaftliche Abschlüsse die Regel, in der IuK-Branche ist die zeitliche und fachliche Spannweite der Abschlüsse größer. Wer in den 90er Jahren seinen Abschluß an einer Universität erworben hatte, hat dies üblicherweise im Fach „Informatik“ getan.

Die Beschäftigung von lettischen Remigranten in den westlichen Unternehmen/*joint ventures* stellt zum Zeitpunkt der Untersuchung die Ausnahme dar.<sup>36</sup> Ein Unternehmen hatte im Jahr zuvor einen Remigranten als Experten eingesetzt, aber es verband keine spezielle Politik damit - weder begünstigend noch ausgrenzend. Ein weiteres Unternehmen beschäftigt einen schwedisch-lettischen Remigranten. Unterstellt wird den Exilleten von einem Unternehmen zu geringe Kenntnis des Marktes und ferner, daß diese für das Geschäft nicht geeignet seien:

„I agree that they might work in my company some day. Although I don't think that former emigrants have good knowledge of our market. They are too honest to live here.“ (T6A Oberer Manager eines IuK-Unternehmens)

Eines der größten westlichen Unternehmen allerdings hatte sich unter anderem durch die Hilfe von Remigranten erst die jetzige legale Position schaffen können:

---

<sup>36</sup> Exil-Letten vornehmlich aus Kanada haben in der früheren Regierung exponierte politische Ämter eingenommen. Derzeit seien aber vermutlich vor allem in *Consulting*-Firmen noch Exilleten mit kurzfristigen Verträgen beschäftigt, so die Vermutung eines unserer Experten.

„Everything we did had to go through a legal process. We were the pioneers, we were the first foreigners to acquire a 99-year lease on land. We bought a house here, our lawyers had to teach them how to register the house and the land. Fortunately we have American Latvian lawyers who know the American culture and are committed to creating a new society here.“ (F06 Top-Manager eines großen Nahrungsmittelunternehmens).

Jedoch berichtet das Unternehmen auch, daß sein ehemaliger lettisch-amerikanischer Finanzmanager mit großen Ressentiments zu kämpfen hatte und seinen Job schließlich vorzeitig aufgab. Er traf bei den Letten auf Vorbehalte „als einer, der es leicht hatte, der von außen reinkommt und sich jetzt als Chef benimmt“. Trotzdem sucht das Unternehmen gezielt für bestimmte Aufgaben Personen mit 'doppeltem' kulturellen Hintergrund (s.u. Substitution). Anders als dies von Gesprächspartnern im Bildungsbereich angedeutet wurde, gab es in keinem Fall die Einschätzung, daß diejenigen Exil-Balten kämen, „die es im Westen zu nichts gebracht hätten“.

Bis auf eine Ausnahme waren alle interviewten *Expatriates* männlichen Geschlechts. Diese ausgeprägte Unterrepräsentation von weiblichen *Expatriates* steht den Aussagen der Befragten entgegen, daß die Geschlechtszugehörigkeit kein Kriterium für die Rekrutierung von *Expatriates* bilde. In den Gesprächen wurde gerade bei Unternehmen mit skandinavischem oder amerikanischem Hintergrund betont, daß Frauen als *Expatriates* keine Ausnahme mehr seien, daß sie sogar zu den aktivsten Nachwuchskräften gehörten. Eine bewußte Ausgrenzungspolitik werde nicht betrieben - so einmütig alle Befragten:

„We have no women expatriates. It's not deliberate policy or anything. We have quite a large number at the level next down. What I perceive from the way things happened in the Soviet Union is that there are certain disciplines where you found women - bookkeepers, chief accountants.“ (T10 Top-Manager eines großen IuK-Unternehmens)

Es gibt keine konkreten Anhaltspunkte dafür, daß die westlichen Unternehmen explizit Frauen ausschließen, aber es wurden zu deren Förderung auch keine Gleichstellungsprogramme eingerichtet. Vermutlich tragen zur geringen Zahl von weiblichen *Expatriates* in Lettland auch die - im Vergleich zu anderen Transformationsländern - als „schwierig“ wahrgenommenen Lebensbedingungen dort bei, die die Unternehmen Frauen nicht zumuten wollen. In den Gesprächen wurden die harten Geschäftsbedingungen vor Ort jedenfalls gelegentlich in Zusammenhang mit der Geschlechterfrage genannt.

Obwohl seitens der Unternehmen sozialstrukturelle Merkmale nicht als Auswahlkriterien für *Expatriates* angeführt wurden, erwies sich diesbezüglich unser Sample als überraschend homogen: weitaus die Mehrzahl stammte aus skandinavischen Ländern, war im mittleren Alter, verheiratet, mit Hochschulabschluß und männlich. Offenbar ist dies eine Merkmalskombination, die - aus Sicht des entsendenden Unternehmens - für die Anforderungsstrukturen in einem Transformationsland als besonders erfolgsträchtig eingeschätzt wurde bzw. - aus der Perspektive der *Expatriates* - eine Gruppe von Fach- und Führungskräften, die sich diesen

Herausforderungen bevorzugt stellt. Zumindest als zweispältig erwies sich die Rolle lettischer Remigranten, die in unserem Sample sehr spärlich waren, als Führungskräfte in westlichen Unternehmen/*joint ventures*: einerseits wurde ihre Sozialisation in zwei Kulturen als Ressource geschätzt, andererseits trafen sie bei „Einheimischen“ aber auch auf Vorbehalte.

### 3.1.4 Entsendungsstrategien und Karrierepfade

In der Nahrungsmittelbranche wird die Entscheidung über die Entsendung von *Expatriates* ebenso häufig in der Zentrale wie in der lettischen Niederlassung getroffen - wobei die Tendenz besteht, soweit wie möglich auf den internen Arbeitsmarkt zurückzugreifen. Wenn eine interne Rekrutierung nicht möglich ist, werden zuerst Schlüsselpersonen an den Universitäten, später auch *headhunter* hinzugezogen. Generell gilt, daß *Expatriates*, die als *General Manager* oder als *Central Manager* eingesetzt sind, die Repräsentanz der Unternehmen bilden und die von der Unternehmenszentrale angestrebte Kontrolle gewährleisten sollen. Das mittlere Management strukturiert Arbeitsorganisation und -prozesse nach westlichem Muster. Ihr Auftrag ist überwiegend von Anfang an befristet, d.h. er ist auf rasche Substitution durch lokale Kräfte angelegt. Bestimmte Arbeitsaufgaben werden ausgelagert, wobei offen bleibt, ob und ggfs. wann die Einarbeitung von lettischem Personal vorgesehen ist. Wie in westlichen Industrieländern wird das *outsourcing* bestimmter Funktionen eine (zunehmende) Praxis auch in Lettland:

„For training we brought in a production manager, we have an engineer as well, they have been training our local people. We have advanced technology, local people could not service it. We have two Western German companies who did our servicing and installations. Today there are 2 short-term persons here in production and myself“. (F06 Top-Manager eines großen Nahrungsmittelunternehmens)

Alle westlichen Manager arbeiteten vor ihrem Auslandsengagement im gleichen Unternehmen und hatten zuvor ähnliche Positionen inne. Der Wechsel auf die *expatriate*-Position ist in keinem Fall ein Abstieg - in zwei Fünftel der Fälle bedeutet er einen deutlichen Aufstieg. d.h. die Manager wurden mit einer höheren Verantwortung ausgestattet und erhielten eine größere Entscheidungskompetenz in ihrem Aufgabengebiet; höhere Verantwortlichkeit korreliert i.d.R. mit höherem Einkommen. Bei einem gleich großen Anteil entspricht die Position in Lettland der vorherigen Beschäftigung. Nur einer der befragten *General Manager* kam als Quereinsteiger auf die *expatriate* Position (vormals war er Professor für Sowjetwissenschaften).

In der IuK-Branche wird demgegenüber die Entscheidung über den Einsatz von *Expatriates* überwiegend von der lettischen Niederlassung getroffen - wobei keine Unterschiede für das obere bzw. mittlere Management erkennbar sind. Es wird intern genauso häufig wie extern rekrutiert, sowohl über persönliche Kontakte wie auch mittels Anzeigen und Personalvermittlungsagenturen. Wohl aufgrund der kleinen Größe der Niederlassungen sind die Rekrutierungsstrategien wie auch die Karriere-

pfade für die *Expatriates* in dieser Branche nur bedingt institutionalisiert. Demgegenüber bauen große Unternehmen in einer ersten Phase die Niederlassung durch die Entsendung von einigen *Expatriates* auf, gefolgt von einer zweiten Phase der Formalisierung der Personalpolitik und -rekrutierung auf allen Managementebenen. Dies geschieht in Abstimmung mit den jeweiligen regionalen Zuständigkeiten der Unternehmen und ist zugleich Bestandteil der Vorbereitungen für die Substitution der *Expatriates*:

„Wir haben jetzt die Arbeitsplatzbeschreibungen formalisiert und die Rekrutierung standardisiert. Ein Human Resource Manager von der Unternehmensgruppe in Dänemark ist auf Teilzeitbasis auch für uns zuständig. Er kommt einmal im Monat eine Woche hierher. Was die Rekrutierungen angeht, so haben wir in der letzten Zeit unser Vorgehen geändert. Wenn wir jemanden suchen, suchen wir intern, auch mit Hilfe unserer dänischen Niederlassung, die einen Personalentwicklungsplan hat. Ich denke, ich muß aber trotzdem ein oder zwei Personen extern finden. Dazu schalte ich natürlich einen Headhunter ein.“ (T09 Oberer Manager eines großen IuK-Unternehmens)

Die übliche Dauer des Auslandsengagements liegt zwischen ein und drei Jahren.

Ein vorheriges Auslandsengagement ist in der Nahrungsmittelbranche der Normalfall (kein *expatriate* ist in Lettland zum ersten Mal im Ausland tätig). Die Auslandsaufenthalte fanden entweder in Ländern der ehemaligen Sowjetunion statt oder in Schweden, wo einer der Befragten jedoch als Arbeiter tätig war. In einem Unternehmen wird darauf hingewiesen, daß auch die zukünftigen lettischen Manager diesen Prozeß durchlaufen sollten:

„But our strategy is really twofold, first, we are a global company, and globalism requires interchange of personnel, so, for example, in most of the world, no one can become a general manager who has not worked in another country. No one should become a finance manager or a sales manager or a marketing manager who does not have experience in another country, so that means that we open doors for our Latvian cadres.“ (F06 Top-Manager eines großen Nahrungsmittelunternehmens)

In der IuK-Branche sind frühere Auslandsaufenthalte nicht obligatorisch. Lediglich 40 Prozent der Befragten haben eine solche Phase in ihrer beruflichen Laufbahn durchlaufen. Soweit die *Expatriates* schon im Ausland gearbeitet hatten, war dies durchgängig in skandinavischen Ländern erfolgt. Dabei wird die Bedeutung einer vorherigen Auslandstätigkeit auch in der IuK-Branche eher als wichtig, denn als unwichtig eingeschätzt, vor allem, wenn ganz bestimmte Qualifikationen benötigt werden.

Die Karrierepfade sind in der Nahrungsmittel-Branche gleichförmiger als in der Telekommunikations-Branche. Die Frage nach dem üblichen Karriereweg kann von allen Unternehmen in der Nahrungsmittelbranche beantwortet werden - in der IuK-Branche sind die meisten Befragten hingegen in der Regel nicht dazu in der Lage. Begründet wird dies mit der geringen Größe der Unternehmen, ihrer *Newcomer*-Po-

sition auf dem Markt und (noch) nicht tradierten Aufstiegskanälen. In der Nahrungsmittelbranche antworten alle Befragten in ähnlicher Weise: der Aufstieg erfolgt über jeweils verschiedene erste Etappen (*simple manager* oder *lower level specialist, sales representative*), zu einer zweiten Position (*responsible manager, sales manager, bzw. assistant to upper level*) und gipfelt schließlich in einer gehobenen Position (*manager of the group, brand manager, general manager* oder *director*). Der Existenz solcher (jedenfalls in der Wahrnehmung durch die Beteiligten) formalisierter Aufstiegswege wird in einem Fall auch eine Altersstruktur zugeordnet: zwischen 25 - 30 Jahren wird die erste Position eingenommen, in den Jahren zwischen 30 - 40 Position die zweite, und zwischen 40 bis 45 Jahre wird schließlich die dritte Position eingenommen.

Die Entscheidung für die Tätigkeit in Lettland wurde von den *Expatriates* in der Nahrungsmittelbranche - bis auf eine Ausnahme - selbst gefällt. Die Formulierung „*ich wurde von der Unternehmensleitung angesprochen*“, die in der IuK-Branche auf jeden 4. *Expatriate* zutrifft, deutet eher auf eine Versetzung, denn auf eine freiwillige Entscheidung hin. Wir fragten die *Expatriates*, welche Position sie innegehabt hätten, wenn sie „zu Hause“ geblieben wären. Die Antworten lassen als Trend erkennen: ohne Auslandsengagement wären die meisten weiterhin auf ihren Positionen verblieben. Es gibt Hinweise darauf, daß sich auch bei gleichlautender Bezeichnung der Position der Aufgabenzuschnitt mit dem Auslandsengagement veränderte. Aus den Aussagen der *Expatriates* zur Gewichtung der Entscheidungskriterien für ihr Auslandsengagement (jeweils bezogen auf die Gesamtzahl der Angaben pro Kriterium) ergibt sich branchenbezogen ein klar konturiertes Bild (vgl. Tabelle 12).

**Tabelle 12: Entscheidungskriterien für das Auslandsengagement**

	Nahrungsmittelbranche		IuK-Branche	
	Wichtig bzw. sehr wichtig	Weniger wichtig bzw. irrelevant	Wichtig bzw. sehr wichtig	Weniger wichtig bzw. irrelevant
<b>Erfahrungen im Ausland sammeln</b>	80 %	20 %	70 %	30 %
<b>Wunsch, nach Lettland zu gehen</b>	20 %	80 %	50 %	50 %
<b>Größere Entscheidungsspielräume</b>	20 %	80 %	35 %	65 %
<b>Bessere Karriereaussichten</b>	40 %	60 %	35 %	65 %
<b>Einkommensverbesserung</b>	60 %	40 %	20 %	80 %
<b>Frühverrentung</b>	-	100 %	-	100 %
<b>Angst vor Arbeitsplatzverlust</b>	-	100 %	-	100 %
<b>Persönliche Gründe</b>	100 %	-	80 %	20 %

Offensichtlich mit Abstand wichtigstes Kriterium bei der Entscheidung für den Auslandsaufenthalt ist die Chance, dort Erfahrungen zu sammeln. Der Wunsch, speziell nach Lettland zu gehen, kann als nachrangig bezeichnet werden. Drohende Frühverrentung bzw. Arbeitslosigkeit sind in keinem einzigen Fall ein Motiv für das Auslandsengagement - auch die unterstellten besseren Karriereaussichten sind nicht ausschlaggebend, eher schon persönliche Gründe. In der Nahrungsmittelbranche stellt die Aussicht auf ein höheres Einkommen einen deutlichen Anreiz für die positive Entscheidung dar - nicht aber in der IuK-Branche. In der Tat erhöht sich das Einkommen durch das Auslandsengagement nicht automatisch. Gemäß den Angaben der *Expatriates* der Nahrungsmittelbranche liegt die hiermit verbundene Einkommenssteigerung bei 10 - 20 Prozent, im Fall des „Quereinsteigers“ bedeutete dies eine Einkommensminderung um 40 Prozent. In der IuK-Branche erhöhte sich hingegen das Einkommen i.d.R. um etwa 20 bis maximal 40 Prozent und blieb nur im Ausnahmefall konstant.

Die beiden Branchen bieten *Expatriates* unterschiedliche Anreize. An oberster Stelle rangieren jeweils - gemäß den Angaben der Unternehmensleitung - das höhere Gehalt sowie die Möglichkeit zur beruflichen Weiterentwicklung. Größere Entscheidungsspielräume werden weniger häufig als ausschlaggebender Anreiz angeführt. In der Nahrungsmittelbranche wird die Beschäftigungsstabilität als ein

zusätzliches *Incentive* genannt. Dies läßt sich für die IuK-Branche nicht nachweisen, hier werden die Faktoren Selbstbestimmung der Arbeitsweise sowie Unabhängigkeit und Arbeitsinhalte stärker gewichtet. Als Anreiz wird hier auch die mögliche Teilnahme an internationalen Konferenzen genannt.

Diesem Trend zu einer differenzierteren Anreizstruktur in der IuK-Branche entsprechen auch die Angaben über die unterschiedlichen Formen von *fringe benefits* für *Expatriates*: Zwar ist die Liste prinzipiell gleich bestückt, aber die Selbstverständlichkeit und Großzügigkeit der konkreten Zusagen ist im IuK-Sektor ausgeprägter. Während das Bonus-System und ein Firmenwagen in den meisten Unternehmen Bestandteil des Anreizsystems für das höhere Management sind, gehören Krankenversicherung und regelmäßige Heimflüge nur in der IuK-Branche zum Standard. Bei den befragten *Expatriates* in unserem Untersuchungssample ist das Spektrum der Vergünstigungen breiter: Rentenplan, Dienstwohnung, Zusatzurlaub, Mobiltelefon und freie Mahlzeiten finden sich in vielfältigen Kombinationen, aber tendenziell reichhaltiger im IuK-Sektor. Die Ausstattung der westlichen Manager mit Sonderkonditionen wird in der IuK-Branche auch in besonderem Maße wahrgenommen und als ein Element dargestellt, das sie von den einheimischen Führungskräften unterscheidet. Die Einkommensvorsprünge von ausländischen gegenüber einheimischen Führungskräften werden in beiden Branchen als sehr hoch angegeben; die Angaben schwanken über eine Spanne von 50 bis 200%.

Die berufliche Zukunft der *Expatriates* ist höchstens ausnahmsweise geklärt. Nur zwei der Befragten berichten, daß sie nach dem Auslandsengagement auf ihre vorherige Position zurückkehren könnten. Dennoch rechnen - mit einer Ausnahme - alle *Expatriates* mit einer Verbesserung ihrer Beschäftigungschancen, obwohl in der Regel kein formaler Anspruch besteht. Doch auch wenn Abkommen existieren, stellt dies keine Rückkehrgarantie auf die frühere Position dar. Falls das Unternehmen keinen geeigneten Job für sie habe - was wahrscheinlich sei - so sagte die einzige weibliche *Expatriate*, dann müsse sie damit rechnen, irgendwo anders auf der Welt in eine ähnliche Position geschickt zu werden. Eine einmal getroffene Entscheidung für ein Auslandsengagement sei daher oftmals eine Entscheidung für drei oder vier Positionen dieser Art - also für die nächsten zehn Jahre. Ein *general manager* unterstreicht, daß „er nun schon länger im Ausland lebe, als er je in seinem Heimatland gelebt habe“.

Branchenbezogen lassen sich mithin unterschiedliche Konturen der Entsendestrategien und Karrierepfade erkennen: In der Nahrungsmittelbranche erfolgt die Berufsentwicklung häufiger im gleichen Unternehmen und ist relativ klar strukturiert. Auslandsaufenthalte sind normale Bestandteile. Sie implizieren häufig einen Aufstieg und werden i.d.R. mit substantiellen Einkommenssteigerungen und einer Reihe weiterer Anreize belohnt.

Demgegenüber ist im Sektor der IuK-Technologien die externe Rekrutierung ebenso üblich wie die interne, die Karrierewege sind wenig formalisiert und sehen

nicht unbedingt Auslandseinsätze vor. Soweit Positionen im Ausland wahrgenommen werden, sind sie häufig mit Aufstieg verbunden, aber ansonsten mit weniger differenzierten Anreizen verbunden als in der Nahrungsmittelbranche. Bei der Einschätzung dieser Differenzen ist zu berücksichtigen, daß im IuK-Sektor mehr kleine Unternehmen repräsentiert sind, sodaß es sich zumindest teilweise auch um Betriebsgrößeneffekte handeln könnte.

Es gibt keine Anhaltspunkte dafür, daß die Bedingungen des Arbeitseinsatzes in Lettland sich - positiv oder negativ - von anderen Auslandsentsendungen unterscheiden. Dies gilt auch für den Umstand, daß der weitere Berufsweg bei der Mehrheit der *Expatriates* noch im Dunkeln liegt.

### 3.1.5 Substitutionspraxis

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß der Substitutionsprozeß in allen Unternehmen in überschaubaren Zeiträumen angestrebt wird und Teil des Arbeitsauftrages eines Großteils der *Expatriates* ist. Die Substitution ausländischer Fach- und Führungskräfte wird in beiden Branchen als Nah- und Mittelziel der zukünftigen Personalplanung angesehen. „*So schnell wie möglich*“ sagen die Hälfte der Unternehmen in der Nahrungsmittelbranche und ein Viertel der Befragten in der IuK-Branche, „*noch nicht geregelt*“ antworten die restlichen Unternehmen auf die Frage nach der Substitution. Daß in so vielen Fällen die Konkretisierung der Ablösung noch offen ist, erklärt sich aus dem - verglichen mit mittelosteuropäischen Ländern - späten Transformationsbeginn in Lettland.

Die Qualifizierung der lettischen Fach- und Führungskräfte ist in die Geschäftsabläufe eingebunden. Das Verfahren des *Pairing* von Anfang an wird in so gut wie allen Unternehmen praktiziert. In zwei Fällen ist ein solches Training über einen Zeitraum von einem Monat (Nahrungsmittelbranche) bzw. sechs Monate (IuK-Branche) institutionalisiert. Diese personenbezogene Art der Weiterbildung und der unternehmensspezifischen Sozialisation ist eine ideale Form der Vermittlung von *hard* und *soft skills*. Soweit bislang Erfahrungen mit der Substitution vorliegen, werden sie in beiden Branchen positiv bewertet. Im größten IuK-Unternehmen gibt es einen Stufenplan für den Substitutionsprozeß - abgesehen von der obersten Managementebene - der bereits eingeleitet ist und einen graduellen Abbau der hohen Zahl der *Expatriates* bzw. deren Rekrutierung für einen begrenzteren Zeitraum vorsieht.

„The agreement lays down that there will be up to 38 for the first three years, then 20, then it goes down by 5. What we are already doing now is actually changing the way that operates, so instead of having Expatriates in all of these management positions, we'll bring in people for 3 to 6 months, they'll come and do it and then go away.“(T10 Top-Manager eines großen IuK-Unternehmens).

In der Nahrungsmittelbranche wird einheimisches Personal auch durch interne Ausbildungssysteme und unter den besonders begabten lettischen *Business-School*-Ab-

solventen gewonnen. In einem Fall wurde gezielt ein lettisch-amerikanischer Manager in Großbritannien als Nachfolger für den aktuellen *General Manager* ausgesucht. In etwa fünf bis sieben Jahren solle dieser als „Lette“ das Geschäft weiterführen - was auch den Vorteil hat, daß sich das Unternehmen nicht länger um Arbeitsgenehmigungen für westlichen Mitarbeiter zu kümmern hätte.

Ungeachtet kleinerer branchenbezogener Differenzen lassen somit die Qualifizierungsformen für einheimische Fach- und Führungskräfte und - soweit bereits festgelegt - die Modalitäten der Ersetzung von *Expatriates* drei Sachverhalte erkennen:

- Es ist das Interesse der ausländischen Unternehmen, möglichst bald und möglichst weitgehend mit einheimischem Personal zu arbeiten; dafür dürften auch die deutlich höheren Aufwendungen für *Expatriates* sprechen.
- Über ein stufenweises Vorgehen und über trainingsweise Einbeziehung der „Nachrücker“ in die alltäglichen Arbeitsabläufe der *Expatriates* versuchen die Unternehmen sicherzustellen, daß nicht nur konkrete fachliche Kenntnisse übermittelt werden, sondern auch Haltungen, Orientierungen und Deutungsmuster, d.h. *hard* und *soft skills*. Diese komplexen Aufgaben sind die zentrale Begründung für die Entsendung der Mehrheit der Fach- und Führungskräfte auf den oberen und mittleren Ebenen.
- Die zweite Funktion, die Auslandsentsendung als Instrument der Personalentwicklung, würde den *Expatriate*-Einsatz auch jenseits der Etablierungsphase der Niederlassung legitimieren. Inwieweit dies für die lettischen Zweigunternehmen zutrifft und damit deren Bedeutung im Gesamtunternehmen aufwertete, war um Untersuchungszeitpunkt erst vorläufig zu klären: Immerhin in jedem fünften Unternehmen wurde die Entsendepraxis als üblicher Teil der Personalpolitik bezeichnet.

## 3.2 Unternehmen ohne ausländische Fach- und Führungskräfte

### 3.2.1 Nahrungsmittelsektor

Die fünf Unternehmen unseres *Samples*, die weder heute noch früher ausländische Experten oder Manager beschäftigten, wurden 1993 und 1994 privatisiert bzw. gegründet; sie sind damit etwas jünger als die im vorhergehenden Abschnitt analysierten Unternehmen mit *Expatriates*. Während ihrer bisherigen Geschäftstätigkeit haben praktisch alle die Zahl und die Qualität ihrer Produkte gesteigert. Im Personalbereich waren die Veränderungen dagegen begrenzt. Genannt wurde beispielsweise, daß die Beschäftigten in größere Verantwortungsbereiche wuchsen und die Fluktuation reduziert wurde. In einem Unternehmen wird die „Psychologie der russischen Mitarbeiter“ als Problem der Personalpolitik angesprochen, aber nicht spezifiziert.

Als strategische Optionen für ihre Geschäftspolitik hat sich die Mehrheit der Unternehmen auf Kombinationen von Qualität, Kosten/Preise und Vielfalt festgelegt; zwei setzen zusätzlich auf Flexibilität. Nur ein Unternehmen berichtet von der Erschließung neuer Märkte und zwar in Rußland und Estland. Damit unterscheiden sich die Prioritäten kaum von denen der Niederlassungen ausländischer Unternehmen mit *Expatriates* (vgl. 3.1). Informelle Beziehungen zu anderen Unternehmen am Markt werden durchgängig verneint. Inwieweit das zutreffend ist oder aber die Antworten jeden Verdacht unlauterer Wettbewerbsbeschränkungen vermeiden wollen, ist nicht zu klären. Der Integration Lettlands in die EU sehen nur zwei Unternehmen mit positiven Erwartungen entgegen. Sie versprechen sich davon den Zugang zu neuen Märkten, nicht zuletzt aufgrund eines stabileren Images von Lettland. Während ein Unternehmen mit dem Begriff EU nichts anzufangen weiß, assoziieren zwei weitere allenfalls Nachteile mit der Integration, nämlich verschärften Wettbewerb.

Die Positionierung am Markt ohne die Unterstützung durch ausländisches Management war erfolgreich, weil bei der Umstellung von Produkten, Technologie und Arbeitsorganisation der neue Eigentümer bzw. der Lieferant der neuen technischen Ausstattung Beratung anboten und (in einem Fall) die LPA bei der Ausarbeitung der Rechtsform unterstützte. Im übrigen habe es keinen Mangel an geeigneten lettischen Fachkräften gegeben, die zudem noch den Vorzug hätten, die Situation am Markt gut zu kennen. In einem Fall wird zusätzlich angeführt, schlechte Erfahrungen anderer Unternehmen mit ausländischen Fach- und Führungskräften hätten abschreckend gewirkt.

Mehr als die Hälfte der Manager in den Unternehmen sind russischer Nationalität und zwar sowohl auf mittlerer als auch auf oberer Ebene. Darin spiegelt sich die hohe Konzentration des russischen Bevölkerungsteils in den Städten und ihre starke wirtschaftliche Position. Das Durchschnittsalter ist mit 36,5 Jahren im mittleren Management etwas niedriger als auf der oberen Ebene (39,1 Jahre), aber die Altersspannen überlappen sich stark. Das Management dieser Unternehmen ist damit im Durchschnitt älter als die *Expatriates* in dieser Branche mit 34,6 Jahren (vgl. Abschnitt 3.1). Vor allem in den Funktionen *sales* und *marketing* ist jedoch ein Teil der oberen Manager nicht einmal 30 Jahre alt. Fast alle stehen seit Unternehmensgründung bzw. -restrukturierung im Vertrag, d.h. es gab wenig Fluktuation, aber auch wenig Zuwachs in diesen ersten Jahren.

Bei der Rekrutierung des Managements wurde in allen Unternehmen mehrgleisig verfahren. Bemerkenswerterweise wird auf den internen Pool nur in zwei Fällen zurückgegriffen, je viermal dagegen auf persönliche Kontakte und Stellenausschreibung. In einem Unternehmen fanden etliche Wissenschaftler aus einem Forschungsinstitut aus sowjetischer Zeit ein neues Betätigungsfeld. Die Frage der Staatsangehörigkeit spielt nach einhelligen Aussagen keine Rolle bei der Auswahl von Mitarbeitern; allerdings merken zwei Unternehmen an, daß die Beherrschung der lettischen Sprache ein „Muß“ sei. Lettische Remigranten finden sich nicht unter den Managern.

Als „sehr wichtige“ Kriterien bei der Manager-Auswahl bezeichnen alle Unternehmen professionelle Erfahrungen, spezifische Qualifikationen und Sprachkenntnisse. Auf Universitätsabschluß, Landeskenntnisse, Verständnis der lokalen Mentalität und spezielle persönliche Qualitäten entfallen demgegenüber nur vier Nennungen. Von Bedeutung sind aber auch in je einem Fall Aspekte wie Ehrlichkeit, Engagement, unternehmerischer Geist, Aussehen, Alter (ca. 30 Jahre) sowie Geschlecht (männlich). Ähnlich wie bei der Auswahl von *Expatriates* (vgl. 3.1.) wurden jedoch die Merkmale Alter, Geschlecht und Familienstand ganz überwiegend als „weniger wichtig“ oder sogar „unwichtig“ klassifiziert, obwohl die Ergebnisse der Personalpolitik eine andere Sprache sprechen. Je nach vorgesehener Funktion liegt der Akzent eher auf technischen Kompetenzen (Produktion) oder auf Organisations-, Kommunikations- und Führungsfähigkeiten.

Nur in einem Unternehmen hatten die Manager zuvor Erfahrungen in ähnlichen Positionen gesammelt, bei dreien ist es ein Aufstieg in umfassendere Verantwortlichkeiten; in einem Unternehmen ist der berufliche Werdegang der Manager unbekannt.

Alle Unternehmen ermöglichen ihren Führungskräften berufliche Weiterbildung in Lettland, wobei als Dauer 2-3 Wochen angegeben ist, während die Häufigkeit zwischen einmal und achtmal variiert. Nur Manager eines Unternehmens (und auch hier nicht alle) haben die Chance zum Training im Ausland (3-5 Tage); ein weiteres Unternehmen plant dies je nach weiterer Geschäftsentwicklung. Für Nachwuchsmanager gibt es (noch) kaum formalisierte Weiterbildung. Nur in einem Fall werden externe Kurse genannt, in zwei Unternehmen erfolgt eine „Einführung“ über Kollegen bzw. ältere Spezialisten. Angesichts der nur wenige Jahre zurückliegenden Unternehmensgründungen überrascht es nicht, daß noch keine Karrierewege ausdifferenziert sind. Soweit dazu Stichpunkte angegeben werden (3 Unternehmen), sind eher allgemeine Vorstellungen vom Aufbau interner Arbeitsmärkte erkennbar.

Als wichtiges *Incentive* für das Management gilt in allen Unternehmen das Gehalt; dreimal wird es an erster Stelle genannt. Die Situation ist also ähnlich wie bei den *Expatriates* (vgl. 3.1). Zwei Unternehmen setzen zusätzlich auf attraktive Verantwortungsbereiche, eines auf „Stolz auf das Unternehmen“ und Teamarbeit. Unter den besonderen Vergünstigungen sind Bonus-Systeme überall selbstverständlich, daneben in jeweils drei Unternehmen ein Firmenwagen bzw. private Krankenversicherung. Singulär sind: längerer Urlaub, Mobiltelefon, kostenfreies Mittagessen, Kredite und die Übernahme von Beerdigungskosten von Verwandten. Änderungen der Personalpolitik sind kaum vollzogen und in keinem Fall geplant.

### 3.2.2 IuK-Technologie-Sektor

Die drei Unternehmen ohne westliche Fach- und Führungskräfte wurden zwischen Mitte 1991 und 1994 gegründet und sind damit etwas älter als die lettischen Zweigunternehmen westlicher Produzenten (vgl.3.1). Zwei sind im Vertrieb mit

Computern bzw. EDV-Systemen tätig, eines vermittelt Internet-Anschlüsse. Die Größe der Unternehmen, gemessen in Beschäftigtenzahlen, ist sehr verschieden: Das älteste und größte erweiterte gegenüber der Anlaufphase nicht nur seine Produktpalette und Umsätze erheblich, sondern steigerte auch die Zahl der Mitarbeiter von 20 auf 97. Auch das mittlere Unternehmen konnte seinen Kundenstamm (Internet-Nutzer) erheblich vergrößern und hat inzwischen 11 statt anfangs 3 Beschäftigte - darunter mehrere Ingenieure - in seinen Lohnlisten. Das dritte Unternehmen schließlich ist ein Ein-Mann-Betrieb als Dependance des in Finnland lokalisierten Vertriebs eines großen Markenproduzenten. Dieser Physiker, der Anfang der 90er Jahre mit einem Partner selbst ein Computerunternehmen erfolgreich am lettischen Markt plazierte hatte, unterstützt als „Experte“ die vom Produzenten autorisierten Händler. Bei anspruchsvollen Problemen sind i.d.R. kleine Vertriebsunternehmen überfordert. Im Hinblick auf diesen Bedarf halten große Produzenten meist Spezialkompetenz vor, nämlich Experten, die für den (potentiellen) Kunden ohne Aufwandsberechnung Problemlösungen erarbeiten, noch bevor Kaufverpflichtungen eingegangen werden. Für diese Aufgaben müssen nicht unbedingt westliche Fachkräfte zugezogen werden, denn auch unter sozialistischem Regime hatten die Naturwissenschaften einen hohen Standard. Der hochkarätige Systemanalyst war früher als Physiker in einem Forschungsinstitut tätig, das u.a. militärische Projekte bearbeitete. Vertrautheit mit lokalen Mentalitäten und Milieus sowie Einblicke in Beziehungsstrukturen, wie sie durch professionelle Sozialisation im Land erworben wurde, können sich als Vorzüge bei der Akquisition von Aufträgen gerade bei institutionellen Kunden erweisen. Dies gilt insbesondere für die Sektoren, wo die alten Entscheidungsträger ungeachtet der Transformationsprozesse noch in Amt und Würden sind.<sup>37</sup>

Als Marktstrategien setzen alle Unternehmen auf Produktqualität und Service, d.h. sie überlassen das Niedrigpreis-Marktsegment den einheimischen Firmen bzw. Importen aus Südostasien. Das ist eine leicht verschobene Akzentuierung, verglichen mit den lettischen „Töchtern“ westlicher Produzenten, wo neben Produktqualität auch attraktive Preise ganz oben auf der Strategieliste stehen (vgl. 3.1). Irgendwelche informellen Beziehungen zu ihren Mitkonkurrenten bestehen (angeblich) nicht. Im Hinblick auf die angestrebte EU-Integration Lettlands werden die Akzente unterschiedlich gesetzt: ein Unternehmen sieht eher den positiven Aspekt, nämlich die erhoffte Verbesserung der wirtschaftlichen Situation im Land, das andere Unternehmen benennt die Herausforderungen eines verschärften Wettbewerbs und höherer Standards bei Produkten und Service.

Bei der Gründung und der Plazierung am Markt sahen die Unternehmen keine Notwendigkeit zum Rückgriff auf ausländische Experten, weil die in Lettland vorhandenen Fachkräfte als ausreichend qualifiziert angesehen wurden.

---

<sup>37</sup> In Expertengesprächen wurde dieser Anteil in Regierungsstellen auf etwa ein Drittel geschätzt.

Das Management der beiden Unternehmen (bei denen sich diese Frage nur stellt) ist überwiegend mit Russen besetzt. Die Altersspanne beträgt 26 bis 45 Jahre, allerdings mit einer „Häufung“ um 30 Jahre. Damit bestätigt sich hier - im Gegensatz zur Altersstruktur der *Expatriates* (vgl. 3.1) - das Stereotyp von IuK als „junger Branche“. Überwiegend sind die Manager seit Firmengründung unter Vertrag, bei dem stark gewachsenen Unternehmen wurde 1993 auch das Management verdoppelt. Die Rekrutierung erfolgt aus dem externen Arbeitsmarkt, aber auch unter Rückgriff auf persönliche Kontakte; bei dem kleineren Unternehmen gab es auch einen internen Aufstieg. Das in Lettland schwierige Verhältnis zwischen Titularnation und Russen spielt in den Unternehmen dieses kleinen *Samples* keine Rolle, eine Aussage, die angesichts der Zusammensetzung des Managements nicht überrascht. Exil-Letten werden in keinem der Unternehmen in irgendeiner Funktion beschäftigt - insoweit die gleiche Situation wie bei den lettischen Zweigunternehmen westlicher Produzenten.

Als sehr wichtige Rekrutierungskriterien werden übereinstimmend spezifische Kompetenz und persönliche Qualitäten genannt. Für das kleinere Unternehmen sind aber fast alle von uns abgefragten Kriterien von sehr großer Relevanz; das größere Unternehmen fügt als Kriterium Teamarbeit hinzu. Fast lehrbuchhaft sind die angegebenen differenzierten Gewichtungen je nach Funktion: für eine Ingenieurposition seien Vertrautheit mit dem Betriebssystem zentral, ein Personalmanager müsse kommunikativ sein, und im zentralen Management seien (zusätzlich) hohe Intelligenz und Motivation unabdingbar. Manager im kleineren Unternehmen realisierten mit dieser Position i.d.R. einen Aufstieg, im größeren Unternehmen war die frühere Position ähnlich. Spezielle Vorkehrungen zur Heranbildung des Managementnachwuchses werden in keinem der beiden Unternehmen getroffen: „It happens naturally“ bzw. „by deep experience within the company“. Die Weiterbildung des Managements erfolgt ganz oder überwiegend in Lettland; eine Dauer von zwei Wochen pro Jahr konkretisiert das größere Unternehmen.

Während bei den *Expatriates* die Chancen zur Weiterbildung als wichtigstes *Incentive* genannt wurden, steht für die Manager in diesen beiden Unternehmen das Geld an erster Stelle; im kleineren Unternehmen werden auch das Betriebsklima und die Arbeit im Hochtechnologiebereich angeführt. Alle drei Unternehmen zahlen neben dem Festgehalt jährlich einen leistungsbezogenen Bonus, das größere stellt Firmenwagen zur Verfügung, das kleinere kostenfreien Transport und Essen. Veränderungen der Personalpolitik gab es in den vergangenen Jahren nicht und sie sind z.Z. auch nicht geplant.

### 3.2.3 Branchenbezogene Gleichförmigkeit oder Differenzen?

Während in den beiden vorhergehenden Abschnitten Vergleiche mit den Befunden in den Unternehmen mit *Expatriates* diskutiert wurden, geht es im folgenden um mögliche Branchenspezifika in unserem Unternehmenssample ohne ausländische Fach- und Führungskräfte. Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Die Liste der Ge-

meinsamkeiten bzw. Ähnlichkeiten umfaßt weitaus die Mehrzahl der Untersuchungsdimensionen. Damit ist das Bild ähnlich dem bei Unternehmen mit *expatriate*-Einsatz. Nur bei einigen Aspekten setzt die eine oder die andere Branche zusätzlich Akzente zur gleichförmigen Grundaussage.

Auf tendenziell größere Entwicklungsoffenheit der IuK-Branche verweisen:

- Nur in diesem Sektor sind Umsatzsteigerungen von Beschäftigungszuwächsen begleitet (auch auf der Ebene des Managements); das erklärt z.T., warum die Personalsuche eher auf den externen Arbeitsmarkt zurückgreift bzw. zurückgreifen muß;
- die Manager sind im Durchschnitt jünger;
- Teamorientierung hat besonderes Gewicht bei Personalrekrutierung und
- das Betriebsklima wird zusammen mit *high-tech* Arbeit als wichtiger Motivationsfaktor betont.

Versucht man die branchenbezogenen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu gewichten, so erscheinen letztere weniger prägend. Offensichtlich ist die Tatsache, daß sich alle Unternehmen im Kontext umfassender Restrukturierungen der lettischen Ökonomie am Markt positionieren müssen, folgenreicher für ihre Politiken als die branchenspezifischen Ausformungen des Transformationsprozesses.

Lassen sich Unterschiede zwischen den Unternehmen einerseits mit, andererseits ohne ausländische Fach- und Führungskräfte aufzeigen, die die von uns postulierte wichtige Rolle der *Expatriates* belegen oder doch wenigstens plausibel machen? Die Antwort auf diese Frage ist durch unseren methodischen Zugang eingeschränkt: wir haben nur solche Unternehmen einbezogen, die erfolgreich am Markt agierten, und wir haben sie nur zu einem Zeitpunkt befragt. Es handelt sich mithin um eine Positivauswahl von Unternehmen, deren mittelfristige Erfolgchancen ungeklärt sind.

Hinsichtlich der Unternehmensgröße und des Typs der Unternehmenstätigkeiten sind keine markanten Unterschiede feststellbar. Offensichtlich bezieht sich die wesentliche Differenz auf die Einschätzung der Angemessenheit des am lettischen Arbeitsmarkt verfügbaren Qualifikationspotentials. Der Mehrheit derjenigen, die keine *Expatriates* einsetzte, erschienen die lettischen Fachkräfte nach eigenen Aussagen gut qualifiziert für die anstehenden Aufgaben, zumal sie über genaue Kenntnisse des lokalen Marktes verfügten. Nur für die grundlegenden Restrukturierungsentscheidungen wurde von einzelnen größeren Unternehmen spezifischer Sachverstand von privaten Kooperationspartnern oder der öffentlichen Privatisierungsagentur „gekauft“.

Die Frage, ob diese Unternehmen auch bei anderen Auslandsengagements ausschließlich mit einheimischem Personal arbeiten, oder ob dies speziell für Lettland so entschieden wurde (und ggfs. warum), können wir nicht beantworten. Unge-

klärt bleibt auch, inwiefern das lokale Management, das überwiegend aus Russen besteht, gegen den Einsatz ausländischer Fach- und Führungskräfte Einsprüche geltend machte/machen konnte. Jedenfalls ist offensichtlich eine Etablierung am Markt auch ohne *Expatriates* erfolgreich möglich, und ob der Erfolg unter anderen Bedingungen größer oder schneller hätte ausfallen können, muß Spekulation bleiben.

### 3.3 Lettische Vertriebsunternehmen westlicher Produzenten

#### 3.3.1 Nahrungsmittelsektor

Von den sechs Vertriebsunternehmen im Food-Sektor unseres Samples gehören vier zum allgemeinen Nahrungsmittel-/Getränkereich und je eines zum Alkohol- bzw. Tabakhandel. In den letztgenannten Sektoren besteht in Lettland - wie in den meisten Ländern - ein Staatsmonopol, weshalb der Handel hier spezifischen Regulierungen unterliegt.

Die Gründung der Unternehmen datiert zwischen August 1991 und Dezember 1994, d.h. sie sind zum Befragungszeitraum noch relativ jung.<sup>38</sup> Alle haben jedoch in den letzten Jahren wiederholte Änderungen der politischen und institutionellen Rahmenbedingungen erfahren, aber auch erhebliche Verschärfungen der Wettbewerbsverhältnisse als Resultate der Strategien inländischer und ausländischer Unternehmen auf dem Markt und gegenüber staatlicher Regulierung.

Das Alter der Unternehmer liegt zwischen 28 und 50 Jahren, mit einem Akzent um 30 und einem zweiten um 45 Jahre. Zum Zeitpunkt der Gründung waren sie mit hin zwischen 23 und 43 Jahre alt.

Vier Unternehmen arbeiten ausschließlich mit lettischem Kapital in der Rechtsform SIA (GmbH), zwei sind *joint ventures* (russisch-lettisch bzw. belgisch-lettisch). Die Unternehmensgründung erfolgte ganz überwiegend mit Verwandten, Freunden oder (ehemaligen) Kollegen. Es ist in allen Fällen der erste Versuch einer eigenständigen Existenzgründung. Dieser Umstand und die Unsicherheit des ökonomischen Umfeldes lassen es offenbar ratsam erscheinen, bei der Auswahl von Mitgesellschaftern auf „soziales Kapital“ aus früheren/anderen Biographiefeldern zurückzugreifen. Alle Unternehmen sind im Großhandel tätig; soweit auch Direktverkauf erfolgt, macht er jedenfalls nur einen kleinen Teil des Umsatzes aus.

---

<sup>38</sup> Das älteste Unternehmen war Mitte 1988, d.h. noch unter sozialistischem Regime, als Genossenschaft gegründet worden, erhielt aber 1991 sowohl rechtlich als auch inhaltlich eine vollkommen neue Struktur.

Die Geschäftsbeziehungen zu den westlichen Großunternehmen gehen in allen Fällen auf Initiativen der Vertriebsfirmen in Lettland zurück. Diese haben ihre Partner teils auf Messen aufgesucht, teils nach Fernseh- oder Zeitschriftenwerbung kontaktiert. Die Bedingungen der Kooperation zeigen eine Reihe von Gemeinsamkeiten:

- es gibt kaum Gebietsschutz und auch *authorized distributors* müssen mit Konkurrenz rechnen;
- die Verträge enthalten nur in einem Fall eine Verpflichtung zu (sehr hohem) Mindestabsatz, ansonsten aber ebenfalls keine Vergünstigungen bei besonderen Leistungen;
- auch Vorgaben von Endverbraucherpreisen sind absolut die Ausnahme;
- die Hälfte der Unternehmen setzt auf Qualität und Service als Aktionsparameter, die andere auf den Preiswettbewerb;
- Absprachen und Kooperationen bei Werbung und bei der Weiterbildung der Vertriebspartner sowie ihrer Mitarbeiter sind dagegen häufig, sie werden z.T. in Lettland durchgeführt mit Einsatz westlicher Trainer, z.T. aber auch im Ausland.

Insgesamt spiegeln die Akzente, aber auch die Lücken dieser Vertriebsbeziehungen realistische Einschätzungen der westlichen Unternehmen bezüglich der Möglichkeiten und Grenzen der Erschließung von *emerging markets*. Sie berücksichtigen deren typischerweise begrenzte institutionelle Bedingungen, polarisierte Einkommensverteilung, fragmentierte und instabile Käuferpräferenzen und unvollständige Handelsstrukturen. Insbesondere die Verweigerung von Alleinvertriebsrechten ist aus Herstellersicht plausibel. Mit mehr als einem Vertriebsunternehmen zu kooperieren, hat für die westlichen Produzenten klare Vorteile. Unsichere Prognosen hinsichtlich Leistungsfähigkeit und Verlässlichkeit ihrer lettischen Partner haben weniger Gewicht, wenn nicht der ganze Einsatz auf ein „Pferd“ gesetzt ist. Zudem dürfte sich ein Teil der Kontrollen deshalb erübrigen, weil die Konkurrenz zwischen den Vertriebsunternehmen als Korrektiv genutzt werden kann. Exklusivrechte nicht von vornherein zu gewähren, sondern bei „Bewährung“ in Aussicht zu stellen, könnte als ergänzendes Moment im Spiel sein.

Die Beschäftigtenzahl der Unternehmen zum Untersuchungszeitpunkt liegt zwischen 7 und 100 Mitarbeiter/innen. Diese Spannweite erklärt sich nicht primär aus dem unterschiedlichen Alter der Unternehmen (vielmehr ist das jüngste zugleich das größte), sondern hängt - neben den spezifischen Wachstumspfaden - stark davon ab, ob und inwiefern auch der Transport in das Unternehmen einbezogen ist. Bei der Suche nach Mitarbeiter/innen greift die Hälfte der Unternehmen auf Empfehlungen von Freunden und Bekannten zurück; dies gilt vor allem, wenn es sich um leitende Mitarbeiter/innen handelt. Neben den persönlichen Netzwerken werden aber auch Zeitungsinserate bei der Personalsuche eingesetzt. Präferenzen für Männer gibt es den Angaben zufolge nicht, vielmehr sind die Verwaltungskräfte überwiegend weiblich und auch unter dem Vertriebspersonal werden bis zu 40% Frauen genannt. Altersgrenzen werden selten ausdrücklich bestätigt, aber „höheres“ Alter bedarf spezi-

fischer Legitimation durch Kompetenz. Fremdsprachenkenntnisse (Englisch, Deutsch) werden häufig vorausgesetzt, in russisch-„beherrschten“ Unternehmen auch Lettisch, weil dies für die amtliche Kommunikation unabdingbar ist; teilweise fungieren Sekretärinnen auch als Dolmetscherinnen.

Die Angaben zu den Arbeitsverträgen sind unscharf, lassen aber eine Reihe von Gemeinsamkeiten erkennen. Üblich ist offenbar eine Probezeit von einem Monat. Wird diese erfolgreich absolviert, so schließt sich ein erster Vertrag über ein Jahr an, der ggfs. „automatisch“ verlängert wird. Keineswegs in allen Unternehmen wird jedoch eine schriftliche Vertragsform gewählt, z.T. wird von der Beibehaltung der Arbeitsbücher aus der sozialistischen Zeit berichtet, die Beginn und Ende von Arbeitsverhältnissen dokumentieren. Ein Unternehmen machte die Führungskräfte zu Teilhabern und erhöhte damit nicht nur deren Motivation, sondern auch die eigene Kapitalbasis. Während die Unternehmen durchaus selbstbewußt darauf hinweisen, daß ihre Mitarbeiter/innen überdurchschnittlich gut verdienen (weit über dem gesetzlichen Mindestlohn), mag sich kaum eines zur Nennung konkreter Beträge bereit finden. Das Gehalt hat bei allen Unternehmen neben einem festen Sockel eine leistungsbezogene Komponente; in einem Fall steigt es auch mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Faktisch kann damit das 3-5-fache des Basiseinkommens erreicht werden. Etwa die Hälfte der Unternehmen vereinbart und zahlt offiziell nur den gesetzlich festgelegten Mindestlohn, der restliche Betrag wird - wie sie meist nur *off-the-record* anmerken - „im Briefumschlag“ gegeben (d.h. es werden weder Steuern noch Sozialabgaben dafür entrichtet) - und zwar im Einvernehmen mit den Beschäftigten.<sup>39</sup> Diese zögen höheres Einkommen heute vor gegenüber unsicheren Renten später, so das Argument. Dadurch werden staatliche Einnahmen vermindert, Versorgungslücken im Alter programmiert und die Aussagefähigkeit von Einkommensstatistiken unterminiert. Neben dem geldförmigen Bonus bieten einzelne Unternehmen Sondervergünstigungen wie die private Nutzung des Dienstwagens, kostenlosen Transport zur Arbeit oder Geschenke zu Geburtstag bzw. Weihnachten.<sup>40</sup>

Die überdurchschnittlich guten Verdienstmöglichkeiten aufgrund der starken ergebnisorientierten Gehaltskomponente in den Untersuchungsfirmen spiegeln die harten Wettbewerbsbedingungen am Lebensmittelmarkt Lettlands. Der Markt wächst wegen langsamer Kaufkraftsteigerung kaum noch; daher geht es um Umverteilung von Marktanteilen. Nach Einschätzung eines Unternehmens ist die „Marktberreinigung“ in vollem Gang: in den letzten Jahren schließen mehr Unterneh-

---

<sup>39</sup> Der Beitragssatz der Beschäftigten zur Sozialversicherung beträgt 9% des Monatslohnes; die Arbeitgeber haben zusätzlich 27,09% abzuführen. Seit 1997 schickt die lettische Behörde für Sozialversicherungen allen Beschäftigten eine Jahresaufstellung der Beiträge, die sie und ihre Arbeitgeber abgeführt haben (TBT Jan. 15-21, 1998). Da sich seit 1998 das Arbeitslosengeld an dem Einkommen orientiert, für das zuletzt Sozialversicherungsbeiträge abgeführt wurden, ist eine Allianz von Arbeitgebern und Beschäftigten bei der Hinterziehung von Beiträgen weniger wahrscheinlich geworden.

<sup>40</sup> Diese sind in einigen Fällen sehr aufwendig wie z.B. eine Wohnung, ein PKW oder Fernsehgeräte.

men als neue hinzukommen. Bei international ohnehin relativ niedrigen Gewinnmargen in diesem Sektor konzentriert sich die Konkurrenz mindestens ebenso stark auf die Preisschiene wie auf Qualität und/oder Service. Die Importe von Lebensmitteln, derzeit vor allem im oberen Preissegment<sup>41</sup>, zielen auf die relativ kleine Gruppe von Ausländern in Lettland und auf die wachsende Schicht einheimischer Neureicher. Allerdings ist offenbar die Nachfragestruktur insgesamt in Bewegung und zwar nicht einheitlich. Während zu Beginn der Transformationsprozesse westliche Produkte hohe Attraktivität genossen, ist inzwischen eine Rückwende zu lokalen Produkten unverkennbar - eine ähnliche Entwicklung wie zuvor in anderen postsozialistischen Ländern. In Lettland gilt dies eindeutig für Zigaretten und Bier, vor allem nachdem traditionelle Marken - i.d.R. mit Unterstützung durch westliches *Know-how* und Kapital - qualitativ verbessert und in der Aufmachung modernisiert wurden und dennoch einen erheblichen Preisvorteil gegenüber Importware wahrten: durchschnittlich beträgt dieser etwa 1/3, bei Bier sogar 2/3.

Die komplexen und flottierenden Eigenheiten des lettischen Lebensmittelmarktes binden den Erfolg von Unternehmen an die genaue Kenntnis der lettischen und russischen Mentalitäten im Land. Das macht plausibel, daß eine Markterschließungsstrategie allein über ausländische Fach- und Führungskräfte zum Scheitern verurteilt wäre und daß westliche Produzenten auf „ortskundige“ Vertriebsunternehmen nicht verzichten können. Unternehmer, die über eine doppelte kulturelle Sozialisation (lettisch und westlich) verfügen, wie einige in unserem *Sample*, haben unter diesen Verhältnissen besondere Startvorteile.

Wiederholt wird von den Unternehmern moniert, daß es vor allem in den „Monopolsektoren“ Alkohol und Tabak einen großen grauen Markt mit unverzollten bzw. un versteuerten Waren gibt (*cross trade*), zu dessen Kontrolle Händler und staatliche Stellen nicht zielführend zusammenarbeiten.

Ein weiteres *Handicap* stellt der Umstand dar, daß die Importeure i.d.R. nur gegen Vorkasse beziehen können, der Handel aber häufig Zahlungsziele von einer bis drei Wochen in Anspruch nimmt. Als unnötige Behinderungen des Geschäfts werden die aufwendigen Zollverfahren, die komplizierten und kostenträchtigen lettischen Vorschriften für Lebensmittel sowie insgesamt dilettantisch und oft parteiisch konzipierte staatliche Regulierungen angeführt. In weiten Bereichen des Lebensmittelhandels schöpften zudem verschiedene mafiöse Gruppen ab.

Vor diesem Hintergrund überrascht es zunächst, daß fast alle Unternehmen Schritte zur Expansion und Diversifikation ihrer Geschäfte unternommen hatten bzw. fest planen. Dabei handelt es sich um Auslandsengagements und die Eröffnung zusätzlicher Geschäftsbereiche. Zwei Unternehmen unterhalten bereits Firmen bzw.

---

<sup>41</sup> Vor allem in den ersten Jahren der Marktöffnung waren die eingeführten Lebensmittel angeblich z.T. minderwertig, d.h. von einer Qualität, die im Westen schwerlich absetzbar war.

Lieferbeziehungen in benachbarten Ländern (Estland, Litauen, Rußland, Weißrußland, Ukraine), zwei weitere haben konkrete Absichten in dieser Richtung. Die Diversifikation umfaßt einerseits die Übernahme des Vertriebs zusätzlicher Markenprodukte, in einem Fall auch von lokalen Produkten (zur Komplettierung der Angebotspalette) und andererseits die Betätigung in weiteren Geschäftszweigen. Daß es im Falle eines Biervertriebs die Eröffnung von zwei Restaurants war, ist für Lettland weniger naheliegend als es aus deutscher Sicht erscheint; die Entscheidung erwies sich als großer Erfolg. Bei einem anderen Unternehmen bildet ein Transportgewerbe das zweite Standbein; da sich die umsatzstarken Zeiten im Nahrungsmittelsektor und im Transport gut ergänzen, stellt die Angliederung einer Transportfirma eine günstige Lösung für die Entscheidung *make or buy* dar.

Insgesamt überwiegt in den von uns untersuchten Vertriebsunternehmen des Nahrungsmittelsektors eine eher offensive Strategie gegenüber den Widrigkeiten der Politik und den Härten des Marktes nach dem Motto

„Es gibt nur zwei Wege für die Unternehmen: entweder sie expandieren oder sie schließen.“ (f1 Leitender Manager eines Nahrungsmittelunternehmens)

### 3.3.2 IuK-Technologie-Sektor

Die Tätigkeitsfelder der vier Vertriebsfirmen sind der Groß- und z.T. auch Einzelhandel von *hard-* und *software* sowie von systemischen „Problemlösungen“; zumeist ist dies kombiniert mit dem Vertrieb von Büro- und Verpackungsmaterial bzw. TV-, Audio-, Video- und Telekommunikations-Geräten.

Die Unternehmungsgründungen datieren zwischen 1990 und Mitte 1994, mehrheitlich im Umfeld des Zeitpunkts der nationalen Unabhängigkeit. Das Alter der Inhaber liegt in einer Spanne von 28 bis 35 Jahren, d.h., sie waren zum Zeitpunkt der Gründung etwa 20 bis 25 Jahre alt. Alle Gesprächspartner verfügen über eine technische Qualifikation: *software*-Entwickler, Computerspezialist, Radio-Techniker. Bemerkenswerterweise hatten sie sich ausnahmslos bereits unternehmerisch betätigt (und bewährt), bevor sie die derzeitigen Geschäftsaktivitäten starteten. Die Vorerfahrungen stammen zumeist aus einem ähnlichen Bereich - in einem Fall jedoch aus der Bekleidungsfertigung. Alle Vertriebsfirmen beruhen auf Zweier-Partnerschaften (ausschließlich Männer), die nur bei einem Team auf früheren Ausbildungs- und Arbeitszusammenhängen basierten.

In drei Fällen haben die Jungunternehmer selbst die Initiative ergriffen, um an die Vertriebsrechte zu gelangen. Die Anbahnungen verlaufen offenbar alles andere als standardisiert und sie sind auch nicht immer erfolgreich. Ein Unternehmen startete beispielsweise am „grauen Markt“ und erhielt erst nachträglich (nach zwei Jahren) offiziell die Lizenz zum Vertrieb der Waren eines wichtigen Produzenten. In einem anderen Fall fungierte das Unternehmen zunächst nur als Vermittler der Ver-

triebslizenz an ein anderes lettisches Unternehmen und stieg erst deutlich später selbst als zweiter Vertrieb ein. Schließlich gibt es auch die (dubiose) Konstellation, daß einem Unternehmen in Riga die Nutzung des Markennamens angeblich gestattet wurde, aber ein Vertrag hinhaltend verweigert wird.<sup>42</sup>

Die Produzenten übernehmen i.d.R. die Kosten für die Weiterbildung des Vertriebs und der Händler (nicht immer organisieren sie diese auch selbst<sup>43</sup>), und sie beteiligen sich an Werbeaktionen, soweit ausschließlich ihr Logo erscheint. Die Angaben zu Garantieleistungen sind widersprüchlich. Üblicherweise gehen Garantien zu Lasten des Produzenten; ein Vertriebsunternehmen gibt allerdings an, es habe selbst für dieses Risiko einzustehen und begründet damit Preisaufschläge von 2%.

Die Größe der Unternehmen - gemessen an der Mitarbeiterzahl - liegt zwischen 8 und 120 Personen, vier von fünf haben allerdings nicht mehr als 20 Beschäftigte. Der „Ausreißer“ mit 120 Beschäftigten ist das größte lettische Unternehmen der Branche und hat 7 Filialen.

Hinsichtlich der Arbeitsbedingungen sind die Unternehmen extrem zurückhaltend mit Informationen. Das durchgängige Angebot regelmäßiger Schulungen ist in einem so rasant veränderlichen Gebiet nachgerade eine Überlebensfrage für die Unternehmen. Daß der Marktführer seinen Angestellten „gute“ Gehälter zahlt, überrascht nicht. Jenseits des Protokolls konkretisiert eine Sekretärin, die Höhe liege beim Drei- bis Fünffachen des Durchschnittseinkommens. Allerdings wird kein ergebnisbezogener Bonus mehr gezahlt, nachdem die Mitarbeiter die (ebenfalls implizierte) Anpassung nach unten moniert haben.

Für eigenständige Marktstrategien der Vertriebsunternehmen bleibt nur begrenzt Raum, weil die westlichen Produkte von vornherein in einem oberen Marktsegment positioniert sind. Der Preiswettbewerb ist damit eher die Ebene der Auseinandersetzung zwischen lokalen und südostasiatischen Produkten. Als Hauptaktionsparameter verbleiben mithin Qualität und Service: „*customarization*“ ist das Zauberwort auch in Lettland, d.h. die auf die spezifischen Bedingungen des Kunden zugeschnittenen Problemlösungen. Das Ideal sind Systemlösungen, d.h. Konfigurationen von *hard-* und *software*, die ein möglichst einheitliches Management von Produktions- bzw. Dienstleistungsketten ermöglichen.

Als Marktstrategien sind aber auch die Konzentration auf besonders kaufkräftige Kundengruppen (Regierungsstellen, Banken) und die Diversifikation des Angebots wichtig. Die Erweiterung der „Standbeine“ bezieht sich zum einen auf die *hardware-*

---

<sup>42</sup> Als wichtigsten Grund für das Scheitern der Verhandlungen benennt das lettische Unternehmen das von Produzenten gesetzte unrealistisch hohe Verkaufsziel und seine Forderung nach Beleg der Kapitalbasis.

<sup>43</sup> In einem Fall ist die Weiterbildung des Vertriebs in Lettland dem Zweigunternehmen in Moskau übertragen - was von lettischer Seite als ungünstig, weil ihren Marktbedingungen nicht entsprechend, kritisiert wird.

Palette, zum anderen auf Dienstleistungen, beispielsweise Graphikdesign. Expansionen ins Ausland (Litauen) plant nur ein Unternehmen, das auch jetzt schon Geschäftsbeziehungen nach Weißrußland unterhält. Ein Unternehmer rechnet sich Chancen auf den Posten des Niederlassungsleiters aus, wenn der Produzent sich in ein bis zwei Jahren zu einem solchen Schritt entschließen sollte. Allerdings schwingen auch Zweifel mit, ob er dafür wirklich das selbst aufgebaute Unternehmen aufgeben sollte.

Bei der Beurteilung des lettischen Marktes für IuK-Technologien überwiegen die eher kritischen Töne. Der Markt ist geographisch klein, zwar in seinen Potentialen noch längst nicht erschöpft, aber mit langsamer Kaufkraftsteigerung. Die rasche technologische Entwicklung bedeutet sehr kurze Halbwertzeiten für Investitionen in „Apparate“ und Humankapital. Die Respektierung von *copyrights* wird als völlig desolat beschrieben: 95% der installierten *software* sind angeblich Raubkopien und es gibt keine wirksamen Kontrollen (obwohl Lettland inzwischen die Berner Konvention unterzeichnet hat). Der hohe Anteil der Raubkopien ist - zusammen mit dem Argument des kleinen Marktes - angeblich der Hauptgrund, warum eine Reihe von großen westlichen Computer-/EDV-Unternehmen zögern, Vertriebszentralen im Baltikum, speziell in Lettland, einzurichten. Neben diesen branchenspezifischen *handicaps* werden eine Reihe allgemeiner Probleme wiederholt angeführt, die den Unternehmensgeist dämpfen: ein neues Gesetz zur Einkommenssteuer, Erhöhung der Umsatzsteuer, hohe Kreditkosten (30%) und schrumpfende Gewinnspannen.

Das Bild, das unsere Explorationen von den Entwicklungen in den Vertriebsunternehmen im IuK-Sektor zeichnen, läßt zwei Segmente mit unterschiedlicher Anpassungsgeschwindigkeit an marktwirtschaftliche Strukturen erkennen. Der Vertrieb von *hardware* ist inzwischen überwiegend institutionell nach westlichem Muster organisiert und bildet einen profitablen Teil der formalen Wirtschaft und des ersten Arbeitsmarktes.<sup>44</sup> Demgegenüber haben sich im *software*-Bereich noch keine reglementierten Verkehrsformen als Standard durchgesetzt. Im *hardware*-Segment verdankt sich das Wachstum der Umsätze und die Ausdifferenzierung der Unternehmensgrößen (auch wenn alle nur von zwei Partnern getragen werden) nicht zuletzt dieser institutionellen Abfederung. Die *software*-Piraterie dagegen schlägt wahrscheinlich als Entwicklungsbremse auf die Branche zurück. Offen ist, inwieweit der Ausbau von Montagewerken in Lettland westliche Produzenten zu Veränderungen ihrer Marktstrategien veranlaßt und in der Folge die Vertriebsstrukturen „aufmischt“.

### 3.3.3 Branchenbezogene Gleichförmigkeit oder Differenzen?

Bei einem Vergleich der Vertriebsunternehmen in den beiden Branchen zeigen sich eine Reihe von Gemeinsamkeiten hinsichtlich struktureller Aspekte. Zahlreicher als

---

<sup>44</sup> Ein Unternehmen unseres *Samples* ist dagegen vermutlich eher dem Untergrund-Milieu zuzurechnen, wo auf mehr oder weniger offene Drohungen zurückgegriffen wird, wenn die Argumente ausgehen.

die Ähnlichkeiten sind allerdings die sektorbezogenen Differenzen. Die Altersspanne der Unternehmer ist in der Nahrungsmittelbranche deutlich größer (28-50 Jahre) als im IuK-Bereich (28-35 Jahre). Auch die Zahl der Partner bei Unternehmensgründung ist in der Nahrungsmittelbranche etwas größer. Noch polarisierter ist die Situation bezüglich vorgängiger Erfahrungen als Unternehmer: bei IuK-Technologien trifft das für alle zu, bei Nahrungsmitteln für niemanden. Umgekehrt sieht das Bild aus, wenn es um frühere Bekanntschaft zwischen den Unternehmensgründern geht. In der Nahrungsmittelbranche baut die Gründungsaktivität ganz überwiegend auf langjährigen freundschaftlichen, z.T. Familienbeziehungen auf, bei IuK-Technik höchstens ausnahmsweise. Offenbar gibt hier die erfolgreiche Betätigung in der Selbständigkeit hinreichend Zuversicht, sodaß auf die Absicherung durch „soziales Kapital“ oft verzichtet wird.

Die Initiative zum Abschluß eines Kooperationsvertrages ging in der Lebensmittelbranche immer vom Vertriebspartner aus, im Computersektor gab es durchaus auch Anbahnungen in umgekehrter Richtung.

Die Märkte in beiden Sektoren sind extrem unterschiedlich strukturiert, primär wegen spezifischer staatlicher Regulierungsdichte bei Nahrungsmitteln (Hygiene, Protektion der Landwirtschaft) gegenüber totaler Liberalisierung bei IuK-Technologien. Daraus erklärt sich, daß im Nahrungsmittelsektor der Preis i.d.R. der wichtigste Aktionsparameter der Vertriebsunternehmen ist, Qualität dagegen nur in den Segmenten, wo gerade die „Exklusivität“ vom Hersteller als Marketingdevise vorgegeben wird. Im IuK-Bereich wird dagegen versucht, Qualität und Service als Trümpfe auszuspielen und damit bewußt das untere Marktsegment zu ignorieren. Hohe Flexibilität der Marktstrategien ist in beiden Branchen gefordert, wenn auch aus entgegengesetzten Gründen. Bei Nahrungsmitteln hat die „Rückbesinnung“ der Kundschaft auf lokale Marken die Überprüfung zumindest der Sortimentspolitik nahegelegt. Bei IuK-Technologien dagegen sind die Herausforderungen durch die rasante technische Entwicklung bedingt; ausländische Marken haben ihre Favoritenrolle nicht eingebüßt.

Ein Großteil ihrer Verhandlungsposition gegenüber den westlichen Produzenten liegt für die lettischen Vertriebsunternehmen in ihrer „lokalen Kompetenz“ begründet. Im Nahrungsmittelsektor ist sie unabdingbar für die zutreffende Einschätzung der Nachfrage, in der IuK-Technologie-Branche ist diese „Qualifikation“ eine zentrale Voraussetzung für den Zugang zu den kaufkräftigsten Kunden, den Regierungsstellen und großen Firmen.

In den strukturellen Ähnlichkeiten und strategischen Differenzen der Vertriebsunternehmen spiegeln sich zwei Dynamiken:

- Einerseits bilden sich die sektorspezifischen Muster ab, mit denen große ausländische Unternehmen sich in den lettischen Transformationsprozeß einklinken: Nutzung als neues Absatzgebiet (bei Nahrungsmitteln z.T. unter Hinnahme von Preisabstrichen), aber ohne - zumindest zunächst - größere Investitionen. Gehen

die Geschäfte gut, kann zu gegebener Zeit über ein stärkeres Engagement entschieden werden.

- Andererseits kommen dabei auch lokale Entwicklungsenergien mit - je nach Branche - unterschiedlicher Provenienz und Ausprägung zum Tragen: einheimische Gründer mit und ohne frühere Selbständigkeitserfahrung. Sie ergreifen mit der Etablierung eines (relativ wenig kapitalintensiven) Vertriebsunternehmens die Gelegenheit, die in der Transformation angelegten Möglichkeiten auch zu ihren eigenen zu machen.

#### 4. Fazit

Welche Aufschlüsse vermitteln unsere Explorationen zu den Aktivitäten westlicher Unternehmen in Lettland und dabei vor allem ihren Praktiken des Einsatzes westlicher Fach- und Führungskräfte? Um die Rolle dieser *Expatriates* genauer herauszuarbeiten, haben wir in die Untersuchung auch Produktionsunternehmen einbezogen, die kein westliches Humankapital einsetzen und auch lettische Vertriebsfirmen, die evtl. eine Vorstufe zur Niederlassung darstellen könnten.

Studiert man die Rahmenbedingungen der Restrukturierung Lettlands, so wird ein Faktorenbündel erkennbar, das neben Stärken auch eine Reihe problematischer Aspekte im Hinblick auf die Platzierung im europäischen Binnenmarkt dokumentiert. Als Positivum schlagen die guten Basisqualifikationen der Arbeitskräfte zu Buche, auch wenn systembedingt wichtige marktbezogenen Kompetenzen bei Fach- und Führungskräften fehlen. Die geo-politische Lage ist demgegenüber zweischneidig, insbesondere weil sie aufgrund der andauernden Spannungen mit Rußland politische und ökonomische Unwägbarkeiten impliziert. Diese Gemengelage bei den Rahmenbedingungen wird nicht durch die Aussicht auf große Absatzchancen aufgewogen: das Marktpotential Lettlands ist klein und zusätzlich durch die nur langsam steigende Kaufkraft begrenzt. Diese Gegebenheiten signalisieren wenig Anreize für produktive Investitionen ausländischer Unternehmen.

Bezogen auf die beiden Branchen, die wir für unsere Untersuchung ausgewählt haben, erscheinen noch weitere Umstände für Investitionen in Lettland problematisch: im Nahrungsmittelsektor bestehen erhebliche freie Kapazitäten in westlichen Ländern, in der IuK-Branche sind die Märkte im Westen lukrativer als in den Transformationsländern. Den großen Modernisierungsdefiziten versuchen die lettischen Privatisierungs- und Restrukturierungspolitiken gegenzusteuern. Insgesamt ist die lettische Transformationspolitik auf zügigen Übergang zu einem marktwirtschaftlichen Regime und Öffnung gegenüber dem Westen ausgerichtet, verstärkt seitdem das Weißbuch der EU die Integrationskriterien für die post-sozialistischen Länder konkretisiert hat. Die Undurchsichtigkeit und Sprunghaftigkeit der Re-Regulierung ehemaliger staatlicher Monopole (Telefon, Tabak, Alkohol) schlagen jedoch als zusätz-

liche Risikofaktoren in westlichen Investitionskalküls zu Buche. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, daß das Ausmaß und auch die Dynamik produktiver Investitionen aus dem westlichen Ausland bislang hinter den lettischen Erwartungen zurückblieben.

Inwieweit haben sich die eingangs dargelegten untersuchungsleitenden Hypothesen bestätigt?

Hypothese 1 postulierte wichtige Funktionen für westliche Fach- und Führungskräfte und die Strukturierung ihrer Mobilität über interne Arbeitsmärkte.

Die Aufgaben der *Expatriates* lassen sich zu zwei Typen bündeln: Aufbau und Leitung des lettischen Zweigunternehmens und damit die Wahrnehmung von Kontrollfunktionen im Interesse der Kapitaleigner einerseits, Überbrückung vor Ort noch fehlender Qualifikationen und Heranbildung des Nachwuchses andererseits. Die erstgenannten Funktionen werden vom oberen Management wahrgenommen, eine Ebene, die in einer Reihe von Unternehmen entsprechend auf Dauer mit Ausländern besetzt wird. Die Angaben zu relativ großen Freiräumen bei den Aufbauarbeiten widersprechen der Kontrollfunktion nur scheinbar: gerade wenn angesichts der Ausnahmebedingungen der Transformationsprozesse die Vorgaben seitens der Zentrale gelockert sind, ist es um so entscheidender, daß über die berufliche Sozialisation in den internen Arbeitsmärkten des Unternehmens eine Absicherung gegeben ist. Insofern ist es bemerkenswert, daß die IuK-Branche deutlich weniger auf diesen Rekrutierungsmodus setzt als der Nahrungsgütersektor, in dem dies bei Auslandsentsendungen die Politik erster Wahl ist. Der zweite Typus von Funktionen obliegt dem mittleren Management, wo - schon aus Kostengründen - ein relativ zügiger Ersatz durch lokales Personal angestrebt wird. Der Einsatz westlicher Fach- und Führungskräfte ist aber nicht nur dem als temporär zu unterstellenden einheimischen Qualifikationsdefizit geschuldet. Bedeutsam ist die Auslandsentsendung auch als Instrument der Personalentwicklung, wie zumindest ein Fünftel der Unternehmen bestätigt. Vor diesem Hintergrund ist es stimmig, daß als wichtige Kriterien für die Auswahl von *Expatriates* durchgängig berufliche Erfahrungen und persönliche Eigenschaften genannt werden, im IuK-Sektor ergänzt um spezielle technische Qualifikationen. Die Antworten spiegeln aber auch das anglo-amerikanische Manager-Konzept, das auch in den skandinavischen Ländern überwiegt und das auf den Generalisten setzt - im Gegensatz zum (vor allem in deutschen Unternehmen favorisierten) Konzept des Spezialisten.

Den zugeordneten Funktionen korrespondieren die in beiden Branchen unternehmensseitig vorrangig eingesetzten Anreize: berufliche Weiterentwicklung und Gehaltssteigerungen. Dabei hat das Gehalt durchgängig eine leistungsbezogene Komponente in Form der Beteiligung an Bonus-Systemen. Das differenziertere Anreizspektrum in IuK-Unternehmen könnte sich daraus erklären, daß Auslandsaufenthalte in dieser Branche als weniger karriererelevant angesehen werden und daher spezifischer „Motivierung“ bedürfen.

Übereinstimmend, aber mit vielfältigen Akzenten und Färbungen, umschreiben auch die *Expatriates* selbst ihre Aufgaben nicht nur als Gewährleistung und Übermittlung bestimmter Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, sondern auch als Modelle westlicher Managementorientierung und Arbeitshaltungen - was wir oben als *hard* und *soft skills* etikettiert haben. In den neustrukturierten Ausbildungen an lettischen Universitäten, in Niederlassungen ausländischer Hochschulen (z.B. SSE in Riga) wie auch in Aufbaustudiengängen wirtschaftsnaher Institute werden inzwischen Qualifikationsprofile nach westlichen Standards vermittelt. Dadurch wird ein Reservoir an lokalen Kräften geschaffen, das zunehmend für Fach- und Führungspositionen zur Verfügung steht. Soweit die Entsendung von „Stammpersonal“ nicht unternehmensbezogener Kontrolle oder der Umsetzung von Personalentwicklungsprogrammen dient, wird der Einsatz von *Expatriates* in Lettland damit tendenziell entbehrlich, zumal inzwischen Verfahren zur unternehmensspezifischen Sozialisation etabliert sind, die auch die Vermittlung der *soft skills* gewährleisten.

Wenn die westlichen Fach- und Führungskräfte für den Transformationsprozeß Lettlands von so großer Bedeutung sind (wie wir mit unserem Ansatz unterstellen), müßten Unternehmen, die nicht darauf Rückgriff nehmen, mit Problemen konfrontiert sein - oder Alternativen zu *Expatriates* nutzen. Wie also meistern diese Unternehmen die Etablierung am Markt? Bemerkenswerterweise geben alle unsere Unternehmen aus dem IuK-Sektor und auch einige aus der Nahrungsgüterbranche an, es sei für sie unproblematisch gewesen eine hinreichende Zahl geeigneter einheimischer Fach- und Führungskräfte zu finden. Die Entscheidung, sich nur auf lettisches Personal zu stützen, wurde in einem Fall unter Bezug auf schlechte Erfahrungen anderer Unternehmen mit *Expatriates* zusätzlich unterstrichen. Es könnte eine Rolle spielen, daß die Manager dieser Unternehmen mehrheitlich Russen sind und daß sie Vorbehalte gegen westliche Experten hegten bzw. Schwierigkeiten der Rekrutierung vorhersahen. Die meisten unserer Unternehmen in der Nahrungsmittelbranche wurden durch Beratung seitens des neuen Eigentümers, der Technologieanbieter bzw. der LPA bei der Umstellung unterstützt, mithin Entscheidungen für *buy* (westlicher Kompetenzen) statt *make*. Die Frage, ob beim Einsatz von *Expatriates* die Positionierung am Markt reibungsloser, schneller und/oder ertragreicher möglich gewesen wäre, ist hypothetisch angesichts der verhaltenen Informationsbereitschaft zur Geschäftsentwicklung; immerhin haben sich alle Unternehmen in ihrem Segment seit mehreren Jahren mit wachsenden Umsätzen behauptet.

Bei den lettischen Vertriebsunternehmen in unserem *Sample* wird marktwirtschaftliches *know-how* beispielsweise hinsichtlich Marketing z.T. über die Gestaltung von Werbekampagnen und über Weiterbildung des einheimischen Personals durch die westlichen Produzenten bereitgestellt. Für diese ist entscheidungsleitend nicht primär die Optimierung des wirtschaftlichen Erfolgs der Vertriebsunternehmen, sondern die Gewährleistung von Art und Niveau der Positionierung der eigenen Marke am lettischen Markt. Entsprechend begrenzen sie ihr Qualifizierungsangebot an die lettischen Partnerunternehmen. Diese wiederum bringen mit ihrem lokalen Personal die Ressource „Vertrautheit mit Markt und Mentalität“ ein.

Hypothese 2 unterstellte eine Nutzung etablierter internationaler Migrationssysteme für aktuelle Mobilitäten.

Eine Reihe von Transformationsländern profitiert bei ihren Restrukturierungen von dem fachlichen (und oft auch finanziellen) Potential ehemaliger Auswanderer. Exil-Letten hatten - vor allem kurz nach Erlangung der staatlichen Unabhängigkeit - wichtige politische Beratungs- und Entscheidungsfunktionen in Lettland inne. In den Unternehmen unseres *Samples* - wie auch in der Wirtschaft insgesamt - spielen Remigranten dagegen eine relativ geringe Rolle. Wo Erfahrungen mit der Beschäftigung von Exil-Letten vorliegen, sind sie nicht nur positiv, insbesondere bedingt durch die zwiespältigen Reaktionen der Einheimischen.

Von Unternehmensseite wird keine explizite Politik der Ausgrenzung berichtet, allerdings auch nur ausnahmsweise von besonderen Bemühungen um die Rekrutierung dieser Gruppe. Aufgrund der spezifischen Struktur der lettischen Diaspora (überwiegend *professionals*) repräsentieren sie offenbar kein besonderes Potential in der Wahrnehmung der Wirtschaft - weder als Investoren noch als Fach- und Führungskräfte. Mithin wurde die Anbindung aktueller Mobilitäten an bestehende internationale Migrationssysteme im Falle Lettlands hauptsächlich auf politischer Ebene, seltener dagegen im wirtschaftlichen Bereich fruchtbar gemacht.

Unsere Untersuchungsergebnisse machen deutlich, daß die *Expatriates* insgesamt eine relativ homogene und aufeinander bezogene Gruppe bilden. Ihre berufliche und private transnationale Vernetzung ist stärker ausgebildet als ihre Einbindung in den lokalen Kontext. Auch ihre familiäre Situation ist durch die Integration in Heimathaushalte außerhalb Lettlands geprägt. Mit anderen Worten: die soziale und berufliche Eingebundenheit der befragten Fach- und Führungskräfte ist nicht lokal, sondern transnational bestimmt.

Hypothese 3 formulierte die Erwartung von Segmentationstendenzen auch im Arbeitsmarkt von Hochqualifizierten über deren Mobilitätsprozesse.

Unverkennbar hat sich eine Spaltung zwischen den Arbeitseinsatzbedingungen und insbesondere dem Einkommen westlicher Fach- und Führungskräfte gegenüber einheimischen herausgebildet. Die Einkommensunterschiede sind nur z.T. durch höhere Gehälter bedingt; markanter schlagen die Nebenleistungen (*fringe benefits*) zu Buche. Diese materiellen Differenzen sind als Tatbestand (wenn auch nicht hinsichtlich des konkreten Umfangs) auch den einheimischen Mitarbeitern bekannt. Für die *Expatriates* symbolisieren sie ihre Besonderheit nach dem scheinbar zugrundeliegenden Motto: „jeder verdient, was er verdient“.

Es ist davon auszugehen, daß sich die in der Kluft zwischen den Einkünften ausländischer versus inländischer Fach- und Führungskräfte angezeigte Arbeitsmarktsegregation im Zeitablauf verringert. Wenn einheimisches Personal in Stabs- und Linienfunktionen rekrutiert wird, steigt auch ihr Einkommensniveau, ohne daß

eine vollständige Angleichung der Zielpunkt wäre (wie ja auch die erheblichen Einkommensdifferenzen etwa zwischen deutschen und US-amerikanischen Managern des gleichen Konzerns belegen). Unklar ist inwieweit sich eine andere Segregationslinie, die zwischen dem „internationalen“ Ökonomiebereich und dem nationalen, im Zeitablauf verwischt, erhält oder sogar vertieft. Ein Hinweis, der eher in Richtung gebremster Integration weist, ist die geringe Vernetzung der westlichen Fach- und Führungskräfte mit lettischen Wirtschaftsunternehmen.

Die Unternehmen mit westlicher Kapitalbeteiligung bilden ein abgegrenztes Arbeitsmarktsegment mit besseren Einsatz- und Vertragsbedingungen als die einheimischen Unternehmen. Damit sind sie in der Lage, bei Einstellungen nach ihren Kriterien zu selektieren und sie verfügen auch über ein implizites Disziplinierungsinstrument aufgrund des Umstandes, daß die *exit*-Optionen weniger attraktiv sind. Die besseren Arbeitsbedingungen im „westlichen“ Segment könnten tendenziell in Richtung einer Anhebung der Bedingungen im lokalen Segment wirken, soweit dort gute Arbeitskräfte gehalten oder wiedergewonnen werden sollen. Nur einige der lokalen Unternehmen sind nach Aussagen unserer Experten in der Lage, die Einkommens- und Arbeitsbedingungen für „gesuchte“ Kräfte soweit zu verbessern, daß sie konkurrenzfähig sind.

Das Verfahren insbesondere der überdurchschnittlichen Einkommenszahlung ist nicht einheitlich. Bei den Vertriebsunternehmen ist - wie dargelegt - die Praxis weitverbreitet, einen großen, oft den größten Teil des Gehalts nicht offiziell auszuweisen, sondern „im Umschlag“ auszuhändigen. An dieser Stelle zeigt sich mithin eine der Überlappungen von formeller und informeller Wirtschaft. Fließende Übergänge gibt es auch insofern, als Händler ohne Lizenz (d.h. aus dem sog. *cross trade*) zu autorisierten Vertriebsunternehmen avancieren können. Unser *Sample* ist zu klein, als daß wir Aussagen treffen könnten, ob Entwicklungen in dieser Richtung inzwischen häufiger stattfinden als in die umgekehrte Richtung, d.h. Abtauchen von Unternehmern in den „schwarzen Markt“ nach Scheitern am ersten Markt. Vertriebsfirmen im Nahrungsmittelsektor beliefern z.T. auch Stände auf Märkten, wo viele Stadtbewohner ihren Bedarf decken. Diese Stände - bislang eine wirtschaftliche Grauzone - versuchen die lettischen Behörden seit etwa zwei Jahren durch die obligatorische Einführung von elektronischen Registrierkassen vollständig in die formelle Wirtschaft einzubinden. Bisher haben sie eine Art „Scharnierfunktion“ zwischen dem informellen Wirtschaftssegment und der offiziellen Ökonomie.

Inwieweit die westlichen Unternehmen in Lettland Entwicklungen anstoßen, die zu Verbesserungen der Arbeits- und Lebensbedingungen auch in anderen Sektoren der Wirtschaft beitragen, war mithin zum Zeitpunkt unserer Untersuchung nicht prognostizierbar.

Hypothese 4 postulierte Selektionstendenzen im Rahmen von Mobilitätsprozessen nach sozialstrukturellen Merkmalen.

Die relativ ausgeprägte Homogenität der *Expatriates* unseres *Samples* läßt auf starke Selektion schließen, insbesondere nach Alter und Geschlecht. Beim Strukturmerkmal „Alter“ wird Jugendlichkeit häufiger als Ressource genutzt bzw. positiv gewertet. Obwohl Alter (ähnlich wie Familienstand) bei der Klassifizierung der Auswahlkriterien für das Management meist als weniger wichtig oder unwichtig eingestuft wurde, zeigt sich in den konkreten Besetzungen ein klarer Bonus für junge Kandidaten in den operational wichtigen Funktionen *financial reporting* und *Marketing*.

Im Gegensatz zu Jugendlichkeit ist die Zugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht offensichtlich ein *handicap* für eine Karriere als Fach- und Führungskraft in Lettland. Daß unser *Sample* von *Expatriates* - mit einer Ausnahme - ausschließlich aus Männern besteht, verblüfft angesichts der Dominanz der nordischen Entsendeländer mit langen Traditionen von Gleichstellungspolitik. Auch wenn die Etablierung einer Männerdomäne nicht ausdrücklich angestrebt wurde, so stellt sich doch die Frage, welche strukturellen Momente dieses Ergebnis zeitigten, während international die Frauenanteile unter den *Expatriates* steigen. Da auch bezüglich der einheimischen Fach- und Führungskräfte kein Gegensteuern im Sinne verstärkter Einstellung von Frauen berichtet wird (auch nicht in der Nahrungsmittelindustrie, wo fast die Hälfte der Beschäftigten weiblich ist), ist auch mittelfristig von einer geschlechtsspezifischen Segregation des Managements zu Lasten von Frauen auszugehen.

Wie lassen sich unsere Ergebnisse im Hinblick auf den Forschungsstand einordnen?

- Die internen Arbeitsmärkte großer westlicher Unternehmen als institutioneller Strukturgeber für die transnationale Migration von Hochqualifizierten sind auch für Lettland relevant. Daneben spielen aber intermediäre Institutionen wie *Headhunter* eine nicht unerhebliche Rolle, vor allem im insgesamt entwicklungsöffeneren Sektor der IuK-Technologien. Daß nicht in größerem Umfang auf den internen Pool zurückgegriffen wurde, mag mit dem neuartigen und zusätzlichen Bedarf in den Transformationsländern zusammenhängen, angesichts dessen die eigenen Ressourcen einerseits weniger zielführend, andererseits zu begrenzt erschienen. Die Unternehmensstrategien lassen keine Besonderheiten hinsichtlich der lettischen Niederlassung erkennen. Das relativ starke Engagement skandinavischer Unternehmen (und die überproportionale Entsendung von Fach- und Führungskräften aus diesen Ländern auch seitens anderer Unternehmen) bestätigen allerdings den Erfahrungswert, daß Auslandsinvestitionen in geographischer „Nachbarschaft“ im doppelten Sinne naheliegend sind (Kozul-Wright/Rowthorn, 1998). Die Rückkehr Lettlands nach Europa ist also vorrangig eine Auffrischung und Vertiefung politischer und ökonomischer Bezüge unter den Ostseeanrainerstaaten.
- Das durch frühere Auswanderungen aus Lettland geschaffene Migrationssystem wurde für aktuelle arbeitsmarktbezogene Zuwanderungen von Hochqualifizierten nur wenig genutzt. Offensichtlich hängen die Chancen einer Verknüpfung alter und neuer Mobilitäten stark ab von der sozio-ökonomischen Struktur der

Diaspora, die im Falle Lettlands eher in Richtung politischer Kompetenzen ertragreich war.

- Die große sozialstrukturelle Homogenität der *Expatriates* (relativ jung, akademisch gebildet, männlich, aus Skandinavien) widerspricht dem Grundsatz, daß Teams erfolgreicher sind, wenn sie die Vielfalt ihres Arbeitskontextes abbilden. Die Homogenität könnte Ergebnis der Selbstselektion und/oder der Fremdzuschreibung sein. Möglicherweise schätzten die Unternehmensleitungen angesichts der zahlreichen Unwägbarkeiten des Transformationsprozesses die Risiken der Dynamiken heterogener Gruppen größer ein als deren erhöhte Problemlösungskompetenz.
- Im Gegensatz zur Annahme von *spillover*-Effekten von Auslandsinvestitionen gab es kaum Bezüge oder gar Vernetzungen zwischen den *Expatriates* und einheimischen Führungskräften bzw. den ausländischen Zweigbetrieben und der lokalen Wirtschaft. Statt einer Kopplung und Verbreitung westlicher Managementpraktiken und -haltungen jenseits des Investitionsobjektes ist eher mit der Herausbildung fragmentierter Wirtschaftsbereiche zu rechnen: moderne, westliche „Inseln“ neben einheimischen Unternehmen, die trotz Restrukturierung kaum Schritt halten können.

Bei Analysen, die - wie die vorliegende - den Fallstudienansatz als Methode wählen, stellt sich die Frage nach der inhaltlichen Verallgemeinerungsfähigkeit der Befunde.

Da wir alle Segmente und Unternehmenstypen der Branchen Nahrungsmittel und IuK-Technologien in Lettland in unserer Erhebung berücksichtigt haben, können wir beanspruchen, die Struktur dieser beiden Sektoren erfaßt zu haben.

Darüber hinaus erscheinen unsere Untersuchungsergebnisse zur Rolle westlicher Fach- und Führungskräfte aussagekräftig für andere Sektoren, in denen Auslandsinvestitionen ebenfalls vorrangig vom Ziel der Markterschließung getragen sind. Demgegenüber sind Auslandsengagements zum Zweck der (Lohn-)Kostenminimierung oder zur komplementären Spezialisierung mit anderen Strategien und operativen Umsetzungen verbunden - mit Implikationen für die Funktionen von *Expatriates*.

Die Grenzen der Verallgemeinerungsfähigkeit der Ergebnisse sind auch dadurch markiert, daß Lettland ein sehr kleines Land ist. Aufgrund des erwartbaren geringen Marktpotentials war die Verhandlungsmacht der staatlichen Repräsentanten gegenüber westlichen Investoren begrenzt und umgekehrt der Gestaltungsfreiraum für deren Fach- und Führungskräfte relativ groß. Lettland repräsentiert zudem einen Spätstarter im Transformationsprozeß - verglichen mit Mitteleuropa -, aber einen Frühstarter - verglichen mit anderen ehemaligen Mitgliedern der UdSSR. Beide Umstände konnte das Land nur bedingt als Chance bei der Nutzung von Auslandsinvestitionen für die Restrukturierung und Modernisierung der Wirtschaft nutzen. Die beiden zuletzt angeführten Momente legen eine Übertragbarkeit beispielsweise auf die beiden anderen baltischen Staaten nahe.

Unsere Ergebnisse lassen sich in folgender These bündeln: Bezogen auf kleine Länder mit Transformationsrückständen und in prekärer geopolitischer Lage sowie in Branchen, bei denen zur Markterschließung Produktion vor Ort förderlich (oder gar Voraussetzung) ist, bestätigen die Kapitalanlagestrategien und Personalpolitiken westlicher Investoren i.d.R. einen Peripherisierungstrend im Integrationsprozeß; die *Expatriates* setzen diese Entscheidung nur um. Dies gilt nicht für westliche Länder, denen zur Stärkung der eigenen Position an einer substantielleren Einbeziehung der „Peripherie“ gelegen ist und die daher - oft auf der Basis historischer Bezüge - eine engere Kooperation realisieren. Im Falle der baltischen Staaten spielen die skandinavischen Staaten diese Unterstützerrolle.

## Literatur

Agenda 2000: Lettland DOC/97/14.

Anysas, Siegfried (1991): UDSSR Regional - Die Wirtschaft ehemaliger Unionsrepubliken - Lettland, Hannover, S. 29-63.

Baltikum (Länderanalysen der Frankfurter Allgemeinen Zeitung), September 1994 und März 1995.

Bartlett, Christopher A. und Sumantra Ghoshal (1992): Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management, Homewood, IL: Irwin.

Beaverstock, J. (1991): Skilled international migration: An analysis of the geography of international secondments within large accountancy firms, *Environment and Planning A*, 23, S. 1133-1146.

Beaverstock, Jonathan V. (1994): Re-thinking Skilled International Labour Migration: World Cities and Banking Organisations, in: *Geoforum*, Vol. 25, No. 3, S. 323-338.

Board of Citizenry and Immigration (1996): Izdoto uzturesanas atlauju skaits pa izdosanas gadiem un atlauju tipiēm, Riga (unpublished data).

Boltanski, Luc (1990): Die Führungskräfte. Die Entstehung einer sozialen Gruppe. Frankfurt und New York: Campus.

Bolz, Klaus und Andreas Polkowski (1996): Lettland - Regulierung und Deregulierung im Transformationsprozeß. Die wirtschaftliche und soziale Entwicklung, HWWA-Report Nr. 158, Hamburg.

Borjas, George J. (1990): *Friends or Strangers*, New York: Basic Books.

Boyle, M.; Findlay, A.M.; Lelièvre, mE. and Paddison, R. (1994): French investment and skill transfer in the United Kingdom, in: W.T.S. Gould and A.M. Findlay (eds.): *Population Migration and the Changing World Order*, London: John Wiley, S. 47-65.

Bundesministerium für Wirtschaft (1996): Evaluierungsbericht über die Beratungsmaßnahmen in den Jahren 1993-1995. Dokumentation Nr. 399, Bonn (zitiert als (BMWi, 1996).

Castles, Stephan und Mark Miller (1993): The age of migration. Basingstoke: McMillan.

Central Bureau of Statistics Latvia - homepage <http://www.csb.lv/>

Clement, Hermann (1996): Integrationspolitik und -entwicklung im ehemaligen RGW-Raum (Working Papers, Osteuropa- Institut München, Nr. 194).

Cormode, Liisa (1994): Japanese foreign direct investment and the circulation of personnel from Japan to Canada, in: W.T.S. Gould and A.M. Findlay (eds.): *Population Migration and the Changing World Order*, London: John Wiley, S. 67-89.

Demographic Yearbook of Latvia (1998): Riga.

Deutsche Bundesbank (1997): Monatsbericht August, Frankfurt.

- Dyker, David (1998): Reviewing trade between the former communist economies - what can the Baltic countries learn from the experience of Eastern Europe as a whole? in: Hirschhausen, Christian von (ed.): *New Neighbours in Eastern Europe*. Paris: Les Presses de l'École Mines, S. 75-94.
- Eglite, Parsla (1995): Potential brain drain from Latvia. Riga.
- Estonian Academy of Sciences - Institute of Economics (1995): *Economic and Social Changes in the Baltic States in 1992 - 1994*, Tallinn.
- Findlay, A.M.; Li, F.L.N.; Jowett, A.J. and Skeldon, R. (1996): Skilled international migration and the global city: a study of *Expatriates* in Hong Kong, *Transactions of the Institute of British Geographers* 21, S. 49-61.
- Findlay, Allan M. (1990): A migration channels approach to the study of high level manpower movements: a theoretical perspective, *Intrnational Migration* 28, S. 15-23.
- Findlay, Allan M. (1995): Skilled transients: the invisible phenomenon? in: R. Cohen (ed.): *The Cambridge Survey of World Migration*, Cambridge: Cambridge University Press, S. 515-522.
- Goncharova, Elena (1997): Analysis of patterns, form and structure of the branches „food, beverages and tobacco industry“ and „telecommunications“. SSE Riga, mimeograph (unpublished).
- Goshal, Sumantra (1987): Global strategy: an organizing framework. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, S. 425-440.
- Gulans, Peteris (1998): Industrial restructuring in Latvia: analyses by branch and case studies, in: Hirschhausen, Christian von (ed.), a.a.O., S. 161-175.
- Gulans, Peteris and Valerijs Praude (1998): Institutional context of reforms in Latvia, in: Hirschhausen, Christian von (ed.), a.a.O., S. 142-160.
- Harris, Hilary (1995): Women's role in (international) management. In: Harzing, Anne-Wil and Joris van Ruysseveldt (eds.): *International Human Resource Management*. London et al.: Sage, S. 229-251.
- Heise, Hans Jürgen (1998): Der Alltag der Expatriates. *Ost-West-Contact* Nr. 5, S. 16f.
- Heuberger, Frank W. und Dirk Tänzler (1996): Existenzgründer in Ostdeutschland - Pioniere einer neuen Wirtschaftskultur, *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 15/96, S. 33-46.
- Hillmann, Felicitas et Hedwig Rudolph (1997a): Au-delà de la «fuite des cerveaux»: la mobilité des personnes hautement qualifiées de l'ouest vers la Pologne, *Revue Européenne des Migrations Internationales*, (13)1, S. 71-92.
- Hillmann, Felicitas und Hedwig Rudolph (1996a): Jenseits des brain drain. Zur Mobilität westlicher Fach- und Führungskräfte nach Polen. Discussion Paper FS I 96-103 des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung.
- Hillmann, Felicitas und Hedwig Rudolph (1996b): Mobilität von Hochqualifizierten, in: Thomas Faist, Felicitas Hillmann und Klaus Zühlke-Robinet (Hg.): *Neue Migrationsprozesse: politisch-institutionelle Regulierung und Wechselbeziehungen am Arbeitsmarkt, ZeS-Arbeitspapiere*, Bremen, S. 83-93.

- Hillmann, Felicitas und Hedwig Rudolph (1997b): S(Z)eitenwechsel - Internationale Mobilität westlicher Hochqualifizierter am Beispiel Polen. *Soziale Welt*, Sonderband 12, hrsgg. von Ludger Pries: Transnationale Migration, S. 245-263.
- Hirschhausen, Christian von (1998): Litauen, Lettland und Estland auf dem Weg in die EU: Neuorientierung der Infrastrukturpolitik. *DIW-Wochenbericht* 23/98 vom 4. Juni.
- Hirschhausen, Christian von und Wan-Sze Hui (1998): Industrial restructuring in post-socialist Eastern Europe and the Baltic Countries: privatization, enterprization and new enterprise networks, in: Hirschhausen, Christian von (ed.): a.a.O., S. 10-31.
- Karnite, Raita (1998): Structure and impact of foreign investment in Latvia, in: Hirschhausen, Christian von (ed.), a.a.O., S. 176-191.
- Kessel, Tanja und Gerlinde Dörr (1998): Management zwischen Transformation und Restrukturierung. Zwei Transfermodelle von Ost-West-Kooperationen. In: Barmeyer, Christoph und Jürgen Bolten (Hg.): *Interkulturelle Personalorganisation*. Berlin: Wissenschaft und Praxis, S. 33-48.
- Korff, Rüdiger (1996): Globale Integration und lokale Fragmentierung. Das Konfliktpotential von Globalisierungsprozessen, in: Clausen, Lars (Hg.): *Gesellschaften im Umbruch*. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale 1995, Frankfurt/New York: Campus, S. 309-323.
- Korhonen, Ilkka (1998): Restructuring of the banking sector in the Baltic countries, in: Hirschhausen, Christian von (ed.), a.a.O., S. 52-74.
- Koser, Khalid und John Salt (1997): The Geography of Highly Skilled International Migration. *International Journal of Population Geography*, Bd. 3, S. 285-303.
- Kozul-Wright, Richard und Robert Rowthorn (1998): Spoilt for choice? Multinational corporations and the geography of international production, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 14, No. 2, S. 74-92.
- Kurz, Constanze und Volker Witt (1998): Die Nutzung industrieller Kapazitäten in Mittelosteuropa durch westliche Unternehmen - Entwicklungspfade einer neuen industriellen Arbeitsteilung. *SOFI Mitteilungen* Nr. 26/Mai, S. 45-68.
- Labor Force Survey (1996): Labor in Latvia, Riga.
- Lange, Hellmuth (1995): Qualifikation und Rolle. Führungskräfte und wissenschaftlich-technische Fachkräfte im Übergang, in: Hellmuth Lange Hg.): *Man konnte und man mußte sich verändern*, Münster: LiT, S. 169-197.
- Latvia (IMF Economic Review 6/1993), Washington 1993.
- Latvia. The Transition to a Market Economy (A World Bank Country Study), Washington 1993 (zitiert als: Latvia, 1993).
- Latvian State Employment Service (1998):???
- Lieven, Anatol (1994): *The Baltic Revolution. Estonia, Latvia, Lithuania and the Path to Independence*, New Haven/ London, Second edition.
- Meissner, Boris u.a. (Hg.) (1992): *Die Wirtschaft der baltischen Staaten im Umbruch*, Köln.

- Meißner, Thomas (1996): Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa. *Wirtschaft im Wandel* 3, S. 2-15.
- Miles, Robert (1990): Whatever happened to the sociology of migration? *Work, Employment & Society*, Vol. 4, No. 2, S. 281-298.
- Ministry of Economy (1998): Economic Development of Latvia, Riga.
- Morokvasic, Mirjana (1994): Pendeln statt Auswandern. Das Beispiel der Polen, in: Morokvasic, Mirjana und Hedwig Rudolph (Hrsg.): *Wanderungsraum Europa*, Berlin: edition sigma, S. 166-187.
- Norgaard, Ole (1996): *The Baltic States after Independence*, Cheltenham: Brookfield.
- Novarbinatibas Valsts Dienests (1997): *Gada Parskats*, Riga.
- Ong, P.M.; Cheng, L. and Evans, L. (1992): Migration of highly educated Asians and global dynamics, *Asian and Pacific Migration Journal*, S. 543-567.
- Petras, E. McLean (1981): The Global Labour Market in the Modern World Economy, in: Mary M. Kritz, Charles B. Keely and Silvano M. Tomasi (eds.): *Global Trends in Migration. Theory and Research on International Movements*. New York: The Center of Migration Studies, S. 44-63.
- Prunskiene, Kazimiera (1995): *Markt Baltikum. Geschäfts- und Investitionsratgeber für die Praxis*, Freiburg/Berlin.
- Quaisser, Wolfgang (1995): *Der Außenhandel Mittel- und Osteuropas im Lichte der Osterweiterung der Europäischen Union (Working Papers, Osteuropa-Institut München, Nr. 187)*.
- Radosevic, Slavo (1998): Strategic technology policy in post-socialism, in: Hirschhausen, Christian von (ed.): a.a.O., S. 32-51.
- Rudolph, Hedwig und Felicitas Hillmann (1998): The Invisible Hand Needs Visible Heads: Managers, Experts, and Professionals from Western Countries in Poland, in: Khalid Koser and Helma Lutz (eds.): *The New Migration in Europe: Social Constructions and Social Realities*, London: MacMillan, S. 60-89.
- Rumpis, Laimonis (1997): The market orientation of small and medium enterprises engaged in the manufacturing and the problems of increasing their competitiveness. In: Latvian Academy of Sciences, Institute of Economics Activities in 1996. Riga, mimeographed, S. 56-61.
- Salt, John (1992): Migration processes among the highly skilled in Europe, *International Migration Review* 26, S. 484-505.
- Salt, John (1997): *International Movements of the Highly Skilled Labour*, Paris: OECD.
- Salt, John and Singleton, Anne (1995): The international migration of expertise: the case of the United Kingdom, *Studi Emigrazione* 117, S. 12-29.
- Sassen, Saskia (1991): *The global city: New York, London, Tokyo*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Sassen, Saskia (1995): The state and the global city: Notes toward a conception of place-centered governance, *Competition & Change*, Vol. 1, No. 1, pp. 31-50.

- Sassen, Saskia (1996): *Losing Control? Sovereignty in an Age of Globalization*. New York: Columbia University Press.
- Savage, Mike and Anne Witz (eds.) (1992): *Gender and bureaucracy*. Oxford: Blackwell.
- Sprogis, Andris (1997): The development of foreign trade in Latvia: 1991-1996. In: Institute of Economics, Latvian Academy of Sciences: *Activities in 1996*. Riga, S. 27-37.
- Statistical Yearbook of Latvia (1995, 1996, 1997): Riga.
- Statistisches Bundesamt: *Länderbericht Lettland 1993*.
- Todisco, E. (1993): Intellectual, professional and skilled migrations, *Studi Emigrazione* 112, S. 574-590.
- Tzeng, Ruey-ling (1995): International labour migration through multinational enterprises, *International Migration Review* 29, S. 139-154.
- UNDP (1995): *Latvia Human Development Report 1995*, Riga.
- van Arkadi, Brian und Mats Karlsson (1992): *Economic Survey of the Baltic States. The Reform Process in Estonia, Latvia and Lithuania*. London: Pinter.
- Venesaar, Urve und George A. Hachey, Jr. (1995): *Economic and social changes in the Baltic States in 1990-1994*, Tallinn.
- Walger, Gerd (1995): *Change-Management in Lettland. Ein beratungsorientiertes Change-Management-Konzept für Unternehmen Mittel- und Osteuropas, Witten (Ordner)*.
- Weidenfeld, Werner (Hrsg.) (1995): *Mittel- und Osteuropa auf dem Weg in die Europäische Union. Bericht zum Stand der Integrationsfähigkeit*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

#### **Zitierte Zeitungen:**

- bfai-Info Osteuropa 18/97, 4/98, 6/98, 9/98, 13/98.
- Business Central Europe, May 1998
- Handelsblatt vom 12.9.1996
- Nachrichten für den Außenhandel Nr. 138 vom 20.7.1995
- The Baltic Times: verschiedene Ausgaben (zitiert als TBT)
- Central European, April and May 1998

**BÜCHER**  
**DES FORSCHUNGSSCHWERPUNKTS**  
**ARBEITSMARKT UND BESCHÄFTIGUNG**  
(nur im Buchhandel erhältlich)

Bettina Bangel  
**Geographie der Altersgrenzen.**  
**Frühverrentung im regionalen Strukturwandel**  
1993, Berlin, edition sigma, 251 Seiten

Friedrich Buttler, Wolfgang Franz, Ronald Schettkat, and David Soskice  
**Institutional Frameworks and Labor Market Performance. Comparative Views on the U.S. and German Economies**  
1995, London/New York, Routledge, 352 Seiten

European Academy of the Urban Environment  
**New institutional arrangements in the labour market. Transitional labour markets as a new full employment concept**  
1998, Berlin, EA.UE series „The Urban Environment in Europe“, 135 Seiten

Gernot Grabher (Ed.)  
**The Embedded Firm**  
**On the Socioeconomics of Industrial Networks**  
1993, London/New York, Routledge, 306 Seiten

Gernot Grabher  
**Lob der Verschwendung**  
1994, Berlin, edition sigma, 144 Seiten

Gernot Grabher / David Stark (Eds.)  
**Restructuring Networks in Post-Socialism. Legacies, Linkages and Localities**  
1997, Oxford, Oxford University Press, 360 Seiten

Hubert Heinelt / Gerhard Bosch / Bernd Reissert (Hrsg.)  
**Arbeitsmarktpolitik nach der Vereinigung**  
1994, Berlin, edition sigma, 249 Seiten

Hitchens, D.M.W.N. / Wagner, K. / Birnie, J.E.  
**East German Productivity and the Transition to the Market Economy**  
1993, Aldershot, Avebury, 126 Seiten

Hansjörg Herr / Andreas Westphal (Hrsg.)  
**Transformation in Mittel- und Osteuropa. Makroökonomische Konzepte und Fallstudien**  
1993, Frankfurt/New York, Campus, 370 Seiten

Traute Meyer  
**Ungleich besser? Die ökonomische Unabhängigkeit von Frauen im Zeichen der Expansion sozialer Dienstleistungen**  
1997, Berlin, edition sigma, 216 Seiten

Mirjana Morokvasic / Hedwig Rudolph (Hrsg.)  
**Wanderungsraum Europa. Menschen und Grenzen in Bewegung**  
1994, Berlin, edition sigma, 286 Seiten

Frieder Naschold / David Soskice / Bob Hancké / Ulrich Jürgens (Hg.)  
**Ökonomische Leistungsfähigkeit und Institutionelle Innovation**  
**WZB-Jahrbuch 1997**  
1997, Berlin, edition sigma, 366 Seiten

Jacqueline O'Reilly  
**Banking on Flexibility**  
1994, Aldershot, Avebury, 297 Seiten

Jacqueline O'Reilly / Colette Fagan (Eds.)  
**Part-Time Prospects. An International Comparison**  
1998, London/New York, Routledge, 304 Seiten

Sigrid Quack  
**Dynamik der Teilzeitarbeit.**  
**Implikationen für die soziale Sicherung von Frauen**  
1993, Berlin, edition sigma, 289 Seiten

Hedwig Rudolph / Mirjana Morokvasic (Eds.)  
**Bridging States and Markets.**  
**International Migration in the Early 1990s**  
1993, Berlin, edition sigma, 330 Seiten

Hedwig Rudolph (Hg.)  
unter Mitarbeit von Dagmar Simon  
**Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation**  
**WZB-Jahrbuch 1995**  
1995, Berlin, edition sigma, 348 Seiten

Ronald Schettkat (Ed.)  
**The Flow Analysis of Labour Markets**  
1996, London/New York, Routledge, 294 Seiten

Günther Schmid (Ed.)  
**Labor Market Institutions in Europe.**  
**A Socioeconomic Evaluation of Performance**  
1994, New York/London, M.E. Sharpe, 291 Seiten

Günther Schmid

**Är full sysselsättning fortfarande möjlig?  
Övergångsarbetsmarknader som en ny  
strategi för arbetsmarknadspolitiken.**

(Übersetzung: Birger Viklund)

1995, Södertäje, PM Bäckström Förlag, 53  
Seiten

Günther Schmid / Jacqueline O'Reilly /

Klaus Schömann (Eds.)

**International Handbook of Labour Market  
Policy and Evaluation**

1996, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 954  
Seiten

Klaus Schömann

**The Dynamics of Labor Earnings over the  
Life Course. A Comparative and Longitudinal  
Analysis of Germany and Poland**

1994, Max-Planck-Institut für Bildungsforschung:  
Studien und Berichte, Bd. 60, Berlin, edition  
sigma, 190 Seiten

Klaus Schömann / Ralf Rogowski /

Tomas Kruppe

**Labour Market Efficiency in the European  
Union. Employment Protection and Fixed-  
Term Contracts**

1998, London/New York, Routledge, 214 Seiten

zukunft im zentrum, Service-Gesellschaft für  
Beschäftigungs- und Qualifizierungsberatung /  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialfor-  
schung (Hrsg.)

**Arbeitslandschaft Europa. Bericht zum  
Zweiten Europäischen Arbeitsmarktkongress**

The European Labor Landscape. Report on the  
Second European Labor Market Congress

Berlin 1994

Vertrieb: zukunft im zentrum gGmbH,  
Rungestraße 19, D-10179 Berlin, Schutzgebühr:  
20,-- DM, 328 Seiten

## DISCUSSION PAPERS 1995

### *Abteilung:*

#### *Organisation und Beschäftigung*

FS I 95 - 101

Sigrid Quack, Jacqueline O'Reilly,  
Swen Hildebrandt

**New Patterns of Recruitment and Training in German, UK and French Banks. An examination of the tensions between sectoral and national systems**

FS I 95 - 102

Sigrid Quack, Swen Hildebrandt

**Hausbank or Fournisseur? Bank Services for Small and Medium Sized Enterprises in Germany and France**

FS I 95 - 103

Sigrid Quack, Swen Hildebrandt

**Das Geheimnis der Banken - Zum Einfluß von Organisationsstrukturen und Personalpolitiken deutscher und französischer Kreditinstitute im mittelständischen Unternehmensgeschäft**

### *Abteilung:*

#### *Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung*

FS I 95 - 201

Klaus Schömann

**Active Labour Market Policy in the European Union**

FS I 95 - 202

Sylvia Matheus

**Dienstleistungsarbeit als Auffangnetz? Eine Analyse der Eintritte und Wechsel in Dienstleistungsarbeit mit Daten des Sozioökonomischen Panels**

FS I 95 - 203

Colette Fagan, Janneke Plantenga, Jill Rubery

**Does Part-Time Work Promote Sex Equality? A Comparative Analysis of the Netherlands and the UK**

FS I 95 - 204

Klaus Semlinger

**Arbeitsmarktpolitik für Existenzgründer. Plädoyer für eine arbeitsmarktpolitische Unterstützung des Existenzgründungsgeschehens**

FS I 95 - 205

Hugh Mosley, Thomas Kruppe and Stephan Speckesser

**Flexible Adjustment through Short-time Work: A Comparison of France, Germany, Italy, and Spain**

FS I 95 - 206

Birgitta Rabe

**Implementation wirtschaftsnaher Arbeitsmarktpolitik - Lohnkostenzuschüsse nach § 249h Arbeitsförderungsgesetz in Berlin und Sachsen**

FS I 95 - 207

Klaus Schömann, Ralf Rogowski, Thomas Kruppe

**Fixed Term Contracts and Labour Market Efficiency in the European Union**

FS I 95 - 208

Claudia Spee und Günther Schmid

**Beschäftigungsdynamik in Ballungsregionen. Entwicklung und Struktur der Beschäftigung des Berliner Arbeitsmarktes in Ballungsraumvergleich 1977-94**

FS I 95 - 209

Nigel Meager

**Arbeitsmarktpolitik für Existenzgründer. Internationale Erfahrungen der Existenzgründungsförderung von Arbeitslosen**

### *Abteilung:*

#### *Wirtschaftswandel und Beschäftigung*

FS I 95 - 301

Wendy Carlin, Peter Richthofen

**Finance, Economic Development and the Transition: The East German Case**

FS I 95 - 302

Andrew Glyn

**Social Democracy and Full Employment**

FS I 95 - 303

Andrew Glyn

**Unemployment and Inequality**

FS I 95 - 304

Ronald Schettkat

**Asymmetric Labor Market Flows over the Business Cycle**

FS I 95 - 305

Wendy Carlin and Colin Mayer

**Structure and Ownership of East German Enterprises**

FS I 95 - 306

Andres Glyn

**Does Profitability Really Matter?**

FS I 95 - 307

Andrea Boltho, Wendy Carlin,  
Pasquale Scaramozzino

**Will East Germany Become a New Mezzogiorno?**

FS I 95 - 308

Sigurt Vitols

**Are German Banks Different?**

FS I 95 - 309  
Sigurt Vitols  
**German Banks and the Modernization of the Small Firm Sector: Long-Term Finance in Comparative Perspective**

FS I 95 - 310  
Sigurt Vitols  
**Corporate Governance Versus Economic Governance: Banks and Industrial Restructuring in the U.S. and Germany**

FS I 95 - 311  
Sigurt Vitols  
**Financial Systems and Industrial Policy in Germany and Great Britain: The Limits of Convergence**

FS I 95 - 312  
Sigurt Vitols  
**Inflation Versus Central Bank Independence? Banking Regulation and Financial Stability in the U.S. and Germany**

FS I 95 - 313  
Thomas R. Cusack  
**Partisan Politics and Public Finance: Changes in Public Spending in the Industrialized Democracies, 1955-1989**

FS I 95 - 314  
Steven Casper  
**How Public Law Influences Decentralized Supplier Network Organization in Germany: The Cases of BMW and Audi**

FS I 95 - 315  
Thomas R. Cusack  
**Politics and Macroeconomic Performance in the OECD Countries**

## DISCUSSION PAPERS 1996

*Abteilung:  
Organisation und Beschäftigung*

FS I 96 - 101  
Sven Hildebrandt  
**Berufsausbildung in Frankreich zwischen Staat, Region und Unternehmen: Neuere Entwicklungen in der Region Provence-Alpes-Côte d'Azur**

FS I 96 - 102  
Dorothee Bohle  
**Governance im Spätsozialismus. Die Herausbildung hybrider Koordinationsformen und informeller Vernetzungen in Polen und Ungarn in den achtziger Jahren**

FS I 96 - 103  
Felicitas Hillmann / Hedwig Rudolph  
**Jenseits des brain drain - Zur Mobilität westlicher Fach- und Führungskräfte nach Polen**

FS I 96 - 104  
Gernot Grabher  
**Neue Bundesländer?  
Zur Rolle des historischen Erbes in der Reorganisation von Betrieben und Regionen in Brandenburg**

FS I 96 - 105  
Philippe Bernoux  
**Das Unternehmen - ein neues soziologisches Forschungsobjekt in Frankreich?**

FS I 96 - 106  
Frauke Miera  
**Zuwanderer und Zuwanderinnen aus Polen in Berlin in den 90er Jahren.  
Thesen über Auswirkungen der Migrationspolitiken auf ihre Arbeitsmarktsituation und Netzwerke**

*Abteilung:  
Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung*

FS I 96 - 201  
Willem J. Dercksen / Jaap de Koning  
**The New Public Employment Service in the Netherlands (1991-1994)**

FS I 96 - 202  
Peter Auer with Thomas Kruppe  
**Monitoring of Labour Market Policy in the EU-Member States**

FS I 96 - 203  
Jacqueline O'Reilly  
**Theoretical Considerations in Cross-National Employment Research**

FS I 96 - 204  
Günther Schmid  
**Reform der Arbeitsmarktpolitik. Vom fürsorgenden Wohlfahrtsstaat zum kooperativen Sozialstaat**

FS I 96 - 205  
Peter Auer / Stefan Speckesser  
unter Mitarbeit von Lothar Linke  
**Labour Markets and Organisational Change  
Future Working Structures for an Ageing Workforce**

FS I 96 - 205a  
Peter Auer / Stefan Speckesser  
unter Mitarbeit von Lothar Linke  
**Arbeitsmarkt- und Organisationswandel: Zukünftige Arbeitsstrukturen und ältere Arbeitnehmer**

FS I 96 - 206  
Günther Schmid  
unter Mitarbeit von Maja Helmer  
**Beschäftigungswunder Niederlande?  
Ein Vergleich der Beschäftigungssysteme in  
den Niederlanden und in Deutschland**

FS I 96 207  
Philip O'Connell and Fran McGinnity  
**What Works, Who Works? The Impact of  
Active Labour Market Programmes on the  
Employment Prospects of Young People in  
Ireland**

*Abteilung:  
Wirtschaftswandel und Beschäftigung*

FS I 96 - 301  
Bob Hancké  
**Industrial Reorganisation in France.  
Changing relationships between large and  
small firms**

FS I 96 - 302  
Bob Hancké  
**The Political Economy of Organizational  
Change. Industrial Restructuring and  
Industrial Relations in France: *Le Cas  
Renault***

FS I 96 - 303  
Bob Hancké / David Soskice  
**Coordination and Restructuring in Large  
French Firms. The Evolution of French  
Industry in the 1980s.**

FS I 96 - 304  
Elisabetta Gualmini  
**Policy Innovation in the Italian Labour  
Market: The influence of institutions**

FS I 96 - 305  
Richard Hyman  
**Institutional Transfer: Industrial Relations in  
Eastern Germany**

FS I 96 - 306  
Steven Casper  
**German Industrial Associations and the  
Diffusion of Innovative Economic Organiz-  
ation: The Case of JIT Contracting**

FS I 96 - 307  
Mark Lehrer  
**The German Model of Industrial Strategy in  
Turbulence: Corporate Governance and  
Managerial Hierarchies in Lufthansa**

FS I 96 - 308  
Isabela Mares  
**Firms and the Welfare State: The Emergence  
of New Forms of Unemployment**

FS I 96 - 309  
Bob Hancké  
**Labour Unions, Business Co-ordination and  
Economic Adjustment in Western Europe,  
1980-90**

FS I 96 - 310  
David Soskice / Bob Hancké  
**Von der Konstruktion von Industrienormen  
zur Organisation der Berufsausbildung. Eine  
vergleichende Analyse am Beispiel von  
Großbritannien, Deutschland, Japan und  
Frankreich**

FS I 96 - 311  
Bob Hancké / Sylvie Cieply  
**Bridging the Finance Gap for Small Firms.  
The role of information flows across large  
firm-based production networks in supplying  
finance to small firms: the case of France**

FS I 96 - 312  
John Phillimore  
**Restructuring Australian Industrial Relations:  
The Limits of a Supply Side Approach**

FS I 96 - 313  
Bob Hancké / Steven Casper  
**ISO 9000 in the French and German Car  
Industry. How international quality standards  
support varieties of capitalism**

FS I 96 - 314  
Isabela Mares  
**Is Unemployment Insurable? Employers and  
the Institutionalization of the Risk of Un-  
employment**

FS I 96 - 315  
Torben Iversen  
**The Political Economy of Inflation:  
Bargaining structure or central bank  
independence?**

FS I 96 - 316  
Mark K. Cassell  
**The Treuhandanstalt, Privatization and the  
Role of the Courts**

FS I 96 - 317  
Pepper D. Culpepper  
**Problems on the Road to "High-Skill": A  
sectoral lesson from the transfer of the dual  
system of vocational training to eastern  
Germany**

FS I 96 - 318  
Sylvain Broyer  
**The Social Market Economy: Birth of an  
Economic Style**

FS I 96 - 319  
David Soskice  
**German Technology Policy, Innovation, and  
National Institutional Frameworks**

FS I 96 - 320  
Karl-Orfeo Fioretos  
**How and Why Institutional Advantages are Preserved in a Global Economy: A Comparison of British and Swedish Multilateral Preferences**

FS I 96 - 321  
Sigurt Vitols  
**German Industrial Policy: An Overview**

FS I 96 - 322  
Steven Casper  
**The Development of Decentralized Supplier Networks in East Germany: A Challenge to the German Model of Industrial Organization**

FS I 96 - 323  
Richard Deeg  
**German Banks and Industrial Finance in the 1990s**

#### DISCUSSION PAPERS 1997

*Abteilung:  
Organisation und Beschäftigung*

FS I 97 - 101  
Felicitas Hillmann / Hedwig Rudolph  
**Redistributing the Cake? Ethnicisation Processes in the Berlin Food Sector**

FS I 97 - 102  
Dorothee Bohle  
**Zwischen lokaler Anarchie und globalen Netzen: Transformationsprozesse im polnischen Straßengüterverkehr**

FS I 97 - 103  
Felicitas Hillmann  
**This is a migrant's world: Städtische ethnische Arbeitsmärkte am Beispiel New York City**

FS I 97 - 104  
Sigrid Quack  
**Karrieren im Glaspalast. Weibliche Führungskräfte in europäischen Banken**

FS I 97 - 105  
Enzo Mingione  
**The Current Crisis of Intensive Work Regimes and the Question of Social Exclusion in Industrialized Countries**

*Abteilung:  
Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung*

FS I 97 - 201  
Dirk Finger  
**Dienstleistungsschecks in Europa - ein Modell für Deutschland? Beschäftigungseffekte und Kosten für die Volkswirtschaft: fünf Szenarien**

FS I 97 - 201a  
Dirk Finger  
**Service cheques in Europe - a model for Germany? Employment effects and macro-economic costs: five scenarios**

FS I 97 - 202  
Günther Schmid  
in collaboration with Maja Helmer  
**The Dutch Employment Miracle? A comparison of employment systems in the Netherlands and Germany**

FS I 97 - 203  
Günther Schmid, Peter Auer, Hugh Mosley, Klaus Schömann (Eds.)  
**Progress in Evaluation Research: Documentation of Two Transfer-Workshops on the „International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation“**

FS I 97 - 204  
Günther Schmid, Klaus Schömann und Holger Schütz  
**Evaluierung der Arbeitsmarktpolitik. Ein analytischer Bezugsrahmen am Beispiel des Arbeitsmarktpolitischen Rahmenprogramms in Berlin**

FS I 97 - 205  
Silke Bothfeld  
**Teilzeitarbeit für alle? Eine Untersuchung von Teilzeitpräferenzen in Deutschland und Großbritannien unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten**

FS I 97 - 206  
Ralf Rogowski und Günther Schmid  
**Reflexive Deregulierung. Ein Ansatz zur Dynamisierung des Arbeitsmarkts**

FS I 97 - 206a  
Ralf Rogowski and Günther Schmid  
**Reflexive Deregulation. International experiences and proposals for labour market reform**

FS I 97 - 207  
Jacqueline O'Reilly, Claudia Spee  
**Regulating work and welfare of the future: Towards a new social contract or a new gender contract?**

FS I 97 - 208  
Hugh Mosley and Stefan Speckesser  
**Market Share and Market Segment of Public Employment Services**

*Abteilung:*  
*Wirtschaftswandel und Beschäftigung*

FS I 97 - 301  
Mark Lehrer, Owen Darbshire  
**The Performance of Economic Institutions in a Dynamic Environment: Air Transport and Telecommunications in Germany and Britain**

FS I 97 - 302  
Stewart Wood  
**Weakening Codetermination?  
Works Council Reform in West Germany in the 1980s**

FS I 97 - 303  
Thomas R. Cusack  
**On the Road to Weimar? The Political Economy of Popular Satisfaction with Government and Regime Performance in Germany**

FS I 97 - 304  
Bob Hancké  
**Modernisation Without Flexible Specialisation. How large firm restructuring and government regional policies became the step-parents of autarchic regional production systems in France**

FS I 97 - 305  
Mark Tilton  
**Regulatory Reform and Market Opening in Japan**

FS I 97 - 306  
Thomas R. Cusack  
**Partisan Politics and Fiscal Policy**

FS I 97 - 307  
Peter A. Hall /  
Robert J. Franzese, Jr.  
**Mixed Signals:  
Central Bank Independence,  
Coordinated Wage Bargaining,  
and European Monetary Union**

FS I 97 - 308  
David Soskice and Torben Iversen  
**Central Bank - Trade Union Interactions and the Equilibrium Rate of Employment**

## DISCUSSION PAPERS 1998

*Abteilung:*  
*Organisation und Beschäftigung*

FS I 98 - 101  
Hildegard Theobald  
**Frauen in leitenden Positionen in der Privatwirtschaft. Eine Untersuchung des schwedischen und deutschen Geschlechtervertrages**

FS I 98 - 102  
Isabel Georges  
**Heterogeneity versus homogeneity?  
Transformation of wage relations of the French and the German public telephone operators: the case of directory inquiry services**

FS I 98 - 103  
Dieter Plehwe (Hg.)  
**Transformation der Logistik**

FS I 98 - 104  
Sigrid Quack  
**Reorganisation im Bankensektor.  
Neue Chancen für Frauen im Management?**

FS I 98 - 105  
Janne Tienari, Sigrid Quack  
and Hildegard Theobald  
**Organizational Reforms and Gender: Feminization of Middle Management in Finnish and German Banking**

FS I 98 - 106  
Hedwig Rudolf, Felicitas Hillmann  
**Via Baltica. Die Rolle westlicher Fach- und Führungskräfte im Transformationsprozess Lettlands**

FS I 98 - 107  
Felicitas Hillmann  
**Türkische Unternehmerinnen und Beschäftigte im Berliner ethnischen Gewerbe. Die aktuelle Situation und ihre Dynamik**

FS I 98 - 108  
Nancy Fraser  
**Social Justice in the Age of Identity Politics: Redistribution, Recognition, Participation**

*Abteilung:*  
*Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung*

FS I 98 - 201  
Dietmar Dathe  
**Wechselwirkungen zwischen Arbeitszeitpolitik und Arbeitsangebotsverhalten. Eine Untersuchung zur Bedeutung von Arbeitspräferenzen für eine Politik der Arbeitsumverteilung**

FS I 98 - 202  
Ton Wilthagen  
**Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Policy Reform**

FS I 98 - 203  
Klaus Schömann, Thomas Kruppe und Heidi Oschmiansky  
**Beschäftigungsdynamik und Arbeitslosigkeit in der Europäischen Union**

FS I 98 - 204  
Jacqueline O'Reilly, Ralf Rogowski (Hg./Eds.)  
**Dokumentation des Round-Table Gesprächs „Die neue Labour-Regierung in Großbritannien: Zwischenbilanz der ersten hundert Tage“**  
**„The New Labour Government in Great Britain: Assessment of the first 100 days“**

FS I 98 - 205  
Holger Schütz, Stefan Speckesser, Günther Schmid  
**Benchmarking Labour Market Performance and Labour Market Policies: Theoretical Foundations and Applications**

FS I 98 - 206  
Günther Schmid  
**Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy**

FS I 98 - 207  
Klaus Schömann, Ralf Mytzek, Silke Gülker  
**Institutional and Financial Framework for Job Rotation in Nine European Countries**

FS I 98 - 208  
Dietmar Dathe  
**Der Familienzyklus als Bestimmungsfaktor für das Familieneinkommen und das Arbeitsangebot. Eine Untersuchung für West- und Ostdeutschland auf der Grundlage des Mikrozensus 1995**

*Abteilung:  
Wirtschaftswandel und Beschäftigung*

FS I 98 - 301  
Karin Wagner  
**The German Apprenticeship System after Unification**

FS I 98 - 302  
Donatella Gatti  
**The Equilibrium Rate of Unemployment in Varying Micro-Institutional Settings**

FS I 98 - 303  
Steven Casper  
**The Legal Framework for Corporate Governance: Explaining the Development of Contract Law in Germany and the United States**

FS I 98 - 304  
Torben Iversen and Thomas R. Cusack  
**The Causes of Welfare State Expansion: Deindustrialization or Globalization?**

FS I 98 - 305  
Bob Hancké  
**Industrial Restructuring and Industrial Relations in the European Car Industry. Instruments and Strategies for Employment**

FS I 98 - 306  
Donatella Gatti  
**Unemployment and Innovation Patterns. The role of business coordination and market competition**

Absender/From:

Versandstelle - WZB

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

**BESTELLSCHEIN**

**ORDER FORM**

Bitte schicken Sie mir aus Ihrer  
Publikationsliste folgende Diskussions-  
Papiere zu.

Bitte schicken Sie bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers  
**unbedingt** eine **1 DM-Briefmarke pro paper** und einen  
an Sie adressierten **Aufkleber** mit. Danke.

For each paper you order please send a "**Coupon-  
Réponse International**" (international money order)  
plus a **self-addressed adhesive label**. Thank You.

Please send me the following discussion papers from your Publication List:

Paper No.            Author

---





