

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des
Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

Andis Vasks (Lettland)

Natalja Lace
Riga Technical University

Talis Laizans
Riga Technical University

Sascha Kraus
Universität Liechtenstein

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

ANDIS VASKS

Einleitung

Das Jahr 2008 begann für Andis Vasks mit einigen schwierigen Überlegungen. In sechs Monaten würde er seinen Hochschulabschluss machen, und das Erwerbsleben würde für ihn beginnen. Viele seiner Studienkollegen machten sich bereits im ganzen Land auf die Suche nach geeigneten Arbeitsplätzen, aber die Nachfrage nach Bauingenieuren war plötzlich gesättigt. Bis letztes Jahr konnte man selbst für niedrigqualifizierte Tätigkeiten im Baugewerbe ein Gehalt in Höhe von €800 pro Monat lukrieren, Ingenieure und Designer verdienten direkt nach dem Hochschulabschluss vom ersten Tag an das Doppelte bis das Dreifache dieses Betrages. Außerdem kamen die Bauunternehmer direkt an die Universitäten und versprachen zahlreiche benefits. Die Baubranche blühte, die Kunden standen Schlange und Arbeitskräfte – sowohl legal als auch illegal - wurden aus benachbarten Ländern wie Weißrussland, Ukraine und Polen importiert.

Etwa ein Monat vor seinem Abschluss bekam Andis ein Angebot von seinem Cousin, sein kleines Bauunternehmen in Valmiera (seinem Geburtsort, etwa 100 km von der Hauptstadt Riga entfernt) zu führen. In Anbetracht der mangelnden Möglichkeiten aufgrund der vorherrschenden Marktsituation vereinbarte Andis ein Meeting für das folgende Wochenende, um das Angebot zu bewerten und seine Bereitschaft für diese Position zu diskutieren. Nach langwierigen Diskussionen und Verhandlungen traf Andis eine bedeutsame Entscheidung – er wurde Eigentümer und Manager eines Bauunternehmens. Unter normalen Umständen waren derartige Möglichkeiten für einen 22-jährigen, frisch gebackenen Hochschulabsolventen rar, aber zu dieser Zeit wurde Lettland immer noch als ein Land wahrgenommen, in dem vieles möglich war, obwohl aufgrund der zu erwartenden schweren Wirtschaftskrise die Arbeitslosenrate rasch auf über 10 % angestiegen war. Viele junge Letten erwogen die Möglichkeit, im Ausland zu arbeiten. Nach einigem Nachdenken musste sich Andis eingestehen, dass seine Entscheidung weder mit bestehenden ökonomischen Entwicklungen zusammenhing, noch dass er eine Strategie für das langfristige Überleben und den Erfolg des Unternehmens hatte. Er hatte schlichtweg schnell reagiert und ein Bauunternehmen übernommen, über welches er kaum Bescheid wusste. Sein Cousin Oskar hatte in seinem

Leben viel erlebt, nicht nur weil er doppelt so alt war, sondern auch weil er ein erfolgreicher und professioneller Sportler war. Oskar konnte mit den durch die Finanzkrise ausgelösten, plötzlichen Sparmaßnahmen und den steigenden Spannungen im Unternehmen nicht umgehen. Die unglückliche Wirtschaftslage beeinflusste das gesamte Land und führte dazu, dass innerhalb eines Monats drei Bauaufträge zurückgezogen wurden. Ein Kunde des Bauunternehmens erbat einen Zahlungsaufschub für einen bereits abgeschlossenen Bauauftrag, Geld, von welchem Oskar persönlich abhängig war, um einen Familienurlaub zu finanzieren. Als Konsequenz beschloss Oskar, dass die Baubranche für ihn weder persönlich noch beruflich für die Zukunft von Interesse war.

Eines frühen Samstagmorgens, kurz nach dem Hochschulabschluss, setzte sich Andis daran, aufgrund seines Erlernten Wissens aus dem Studium einen Entwicklungsplan für das Unternehmen zu schreiben. Planung, Budget, Aufwände, Stückpreise, Umsätze, Strategie, Personalmanagement, all das musste in vernünftiger Form zu Papier gebracht und für ihn sowie seine Mitarbeiter verständlich dargestellt werden. Andis musste einen realen Businessplan entwickeln, diesmal nicht nur zur Vorlage bei einem Universitätsprofessor. Das Unternehmen hatte keine Schulden, was angesichts des Wirtschaftsklimas in Lettland ein guter Start war. Die Forderungen beliefen sich auf €7.000, jedoch waren diese nach Oskars Einschätzung als hoffnungslos einzustufen:

„In den kommenden Monaten werden diese Kunden kaum in der Lage sein, auch nur einen Cent zu zahlen“.

Für einen Kunden hatten beauftragte Dachreparaturarbeiten an einer Werkstätte bereits begonnen, jedoch stoppte der Kunde den Auftrag bis er sicher sein konnte, die veranschlagten paar Tausend Euros an Andis' Bauunternehmen zahlen zu können. Einige Absichtserklärungen mit Kostenschätzungen für Bauarbeiten waren vorbereitet, aber es war noch zu keiner Vertragsunterzeichnung durch die Kunden gekommen. Neben den kleinen Büroräumlichkeiten, die an das Lager mit 200 m² angrenzten, verfügte das Unternehmen über so gut wie keine Vermögenswerte. Der frühere Betrieb wurde durch „Leasing“ der notwendigen Baumaschinen bzw. der Beauftragung von Subunternehmern organisiert, die komplizierte Arbeiten durchführten, welche spezielles, technisches

Equipment erforderten. Alle Mitarbeiter des Unternehmens befanden sich auf Urlaub, sie hatten freiwillig einem zweimonatigen, unbezahlten Urlaub zugestimmt. Andis nahm an, dass sie währenddessen versuchen würden, einen bezahlten oder besseren Job zu finden. Andis war besorgt, dass er sein kleines aber professionelles Team nicht behalten könne. Die Mitarbeiter, ein kleines Lagerhaus, ein paar Kunden und Forderungen in Höhe von €7.000 waren alles, was Valmiera Construction Ltd besaß und womit Andis Erfolg haben musste.

Die frühen Tage

Rückblickend musste Andis zwei Jahre später zugeben, dass er sehr viel Glück gehabt hatte. Gewissermaßen widersprach dies allen theoretischen Regeln, die er während des Studiums gelernt hatte. Im Jahr 2008 hatte Andis keine mittel- oder langfristige Entwicklungsstrategie erarbeitet, die auf detaillierten Finanzprognosen oder einem Cashflow für die ersten 6 Monate basierte; die Hauptaktivitäten der Valmiera Construction Ltd. beschränkten sich im Oktober 2008 auf die Konzeption kleinerer Bauprojekte, Bauleitungen und die Abstimmung diverser Dokumente für die „bürokratischen Maschinerie“ des Staates. Unterstützt wurde er dabei von Peter, einem von Oskar als zuverlässig eingeschätzten und erfahrenen Bauleiter, der sozusagen zum Inventar der Firma gehörte. Bis zu diesem Zeitpunkt spürte Andis weder den Wunsch noch die Notwendigkeit, seinen Angestellten Arbeit zuzuweisen, zumal viele von ihnen keine Anzeichen von Eigeninitiative zeigten. Gewiss waren nicht alle Mitarbeiter am Geschäft interessiert, da einige über die Arbeitslosigkeit froh waren, andere eigene Unternehmen aufbauen wollten und wieder andere Arbeit in Irland oder anderen Ländern, in denen die Baubranche boomte, suchten. Die Einnahmen aus der Bauabstimmung kleinerer Reparaturprojekte und die Bauleitung von Reparaturaufträgen sicherten das Überleben des Unternehmens. Die Aufträge ermöglichten das pünktliche Begleichen der monatlichen Miete für die Büroräume (inkl. der Miete des Lagerhauses in Höhe von €110 pro Monat), das Auszahlen von Gehältern für sich und seine Mitarbeiter, wobei die Gehälter €500 pro Monat nie überstiegen. Der herannahende Winter brachte höhere Ausgaben und geringere Einnahmen mit sich. Andis konsultierte einen Anwalt, der ein Bekannter seiner Familie war, bezüglich der Möglichkeit einer Unternehmensliquidierung.

Der Anwalt riet ihm davon ab, da das Unternehmen keine Schuldverbindlichkeiten, keine nicht liquide Vermögensteile und keinen schlechten Ruf bei der Bank hatte. Außerdem erklärten die Massenmedien, dass die Krise eine Zeit der Chancen sei und man sich umschauchen solle, um sich die Krise für die Geschäftsentwicklung zu Nutze zu machen. Jedoch in kleineren Ortschaften stellte sich die Realität gegenteilig dar, die Geschäfte liefen nicht gut, und es mangelte an Geschäftsgelegenheiten in dieser Finanz- und Wirtschaftskrise – jedes dritte Café musste schließen und auf den Straßen schienen weniger Autos unterwegs zu sein. Im Ort bemerkte Andi eine Vielzahl an Werbeplakaten, die Immobilien zur Miete oder zum Verkauf anpriesen. Es schien, als ob in der früher belebten Stadt mit fast 25,000 Einwohnern die Einwohnerzahl plötzlich signifikant abnahm. Andis war niedergeschlagen, da in diesem Jahr und in der Zukunft der größte Auftragsrückgang speziell für die Baubranche vorhergesagt wurde. Einige Experten stellten fest, dass im Jahr 2009 mit einem Rückgang von 50 % bezüglich neuer Aufträge gerechnet werden musste und die Preise für Baumaterialien bereits im September 2008 im Durchschnitt 15 bis 20 % unter denen zu Jahresbeginn lagen. Qualifizierte Maurer oder Verputzer waren bereits für €1 pro Stunde zu haben. (Siehe Anhang Eins: Republik Lettland - Makroökonomische Indikatoren.)

Geschäftsgelegenheiten in schlechten Zeiten

An einem späten Oktoberabend während Andis die Wirtschaftsnachrichten im Internet durchsah, las er eine Bekanntmachung, dass die Regierung Lettlands in den kommenden Monaten die Einführung einer von der EU unterstützten und finanzierten Initiative vorbereitete, „*Die Einführung von Maßnahmen zur Verbesserung des Energiesparens in Apartmenthäusern*“. Es gab auch früher Gespräche über diese Programme, aber die Regierung hatte nie finanzielle oder andere Unterstützung zugesichert. Die Hauseigentümer hatten sich selbst nach Möglichkeiten umgesehen, die Energiekosten zu senken. Die Verspätung solch wichtiger Maßnahmen für die gesamte Bevölkerung konnte auch durch das Verhalten der Bauindustrie erklärt werden. Aufgrund der Konjunkturüberhitzung waren Bauunternehmen mit der Ausführung zahlreicher spekulativer Aufträge beschäftigt. Zusätzlich limitierten überhöhte Materialpreise und Arbeiterlöhne das Bedürfnis der Menschen, sich mit Problemen zu beschäftigen, die ihnen künftiges Energiesparen jetzt bringen würde. Das änderte sich schlagartig als die

Wirtschaft weiterhin schrumpfte und ein Rückgang des BIP um 20 % für das Jahr 2009 vorhergesagt wurde, während die meisten Bauunternehmen ohne Aufträge oder Verträge dastanden. Die Kaufkraft der Bevölkerung verringerte sich dramatisch, was in Anbetracht ständig steigender Energiekosten die Regierung zum Handeln zwang, um den Bankrott der großen Heiz- und Energieunternehmen zu verhindern. Wenn der Staat durch den Bezug von Gas bei Russland verschuldet war und Zahlungen verspätet einlangen würden, würde die Gasleitung von Russland zu Lettland unverzüglich zugedreht werden. Gemäß den Informationen der kleinen Anzeige war die Förderung für die Eigentümer der zu isolierenden Häuser, Wohnungs- und Wohnbaugenossenschaften oder andere errichtete Gesellschaften zusammengeschlossener Wohnungseigentümer bestimmt. Diese Unternehmen mussten ein Bauunternehmen auswählen, mit diesem einen Vertrag abschließen und anschließend einen Bankkredit aufnehmen (oder eine andere Form der Erstfinanzierung), um die Arbeiten zu bezahlen. Das bürokratische Prozedere war nicht einfach, aber es wurde versprochen, dass die Eigentümer der Apartments nach Abschluss der Isolierungsarbeiten bis zu 50% der investierten Summe zurückerstattet bekommen würden.

Für Andis bedeuteten die beabsichtigten Programme gute Nachrichten. Auch wenn sie keine sofortigen Aufträge versprachen, so doch die Möglichkeit, tatsächlich Verträge zu unterzeichnen, Vorauszahlungen zu erhalten und garantierte Gewinne zu erreichen. Das war eine Chance, richtige Aufträge zu erhalten und sein Unternehmen anzukurbeln. Andis war froh, vor einem Monat an einem Workshop der lettischen Investitions- und Entwicklungsagentur teilgenommen zu haben, der verschiedenen Förderprogrammen für Entrepreneurship gewidmet war. Bei diesem Workshop hatte Andis eine Unterhaltung mit einem Vertreter des Wirtschaftsministeriums geführt, dessen Tätigkeitsbereich in Zusammenhang mit Bau- und Energieressourcen stand. Der Beamte und Andis führten nach dem Workshop eine freundliche Unterhaltung bei einem Glas Bier, wobei sie feststellten, dass sie beide etwa gleich alt waren und der Beamte des Wirtschaftsministeriums sogar Familienangehörige in Valmiera hatte. Es war der richtige Zeitpunkt, die neue Bekanntschaft aus dem Workshop zu nutzen. Das Wirtschaftsministerium war die zuständige Behörde, die das Regelwerk für das Gebäuderenovierungsprogramm vorzubereiten hatte und gemeinsam mit dem

Finanzministerium verantwortlich für die Bereitstellung der Förderungen war. Sofort fand er die betreffende Visitenkarte und rief den Beamten an. Die Bekanntschaft war unerwartet kooperativ, und so vereinbarten sie für den folgenden Tag ein Geschäftsessen.

Ergebnis des Treffens – Anlass zu begründetem Optimismus

Obwohl mehr als eineinhalb Jahre seit dem Treffen mit dem Bekannten aus dem Ministerium vergangen sind, erinnert sich Andis noch lebhaft. Er erhielt in dem Meeting eine Menge an Informationen, obwohl es ihm kein vorgefertigtes Rezept für weitere Handlungen lieferte. Seine Notizen waren wie folgt:

- 1. Die Hauptakteure in diesem Programm werden Unternehmen oder Genossenschaften von Apartment-, Haus- und Wohnungseigentümern sein, die nahezu alle Entscheidungen treffen müssen, inklusive: die Bereitschaft zu zeigen, ein derartiges Isolierungs- und Renovierungsprojekt durchzuführen; Energiesparmaßnahmen am Gebäude zu gewährleisten; das Projekt vorzubereiten oder zu beauftragen; ein Bauunternehmen auszuwählen, welches die Arbeiten ausführen wird; einen Vertrag mit dem Bauleiter abzuschließen; alle benötigten Dokumente an die Aufsichtsbehörde der Regierung zu übermitteln um die Förderung zu erhalten; die Erstfinanzierung aufzubringen.*
- 2. Nahezu jedes Bauunternehmen hatte dieselbe Ausgangssituation, weil die Eigentümerfirma des Apartmenthauses die Bauarbeiten im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens vergeben musste.*
- 3. Das Regelwerk schrieb vor, dass ein Bauunternehmen aufgrund der Evaluierung der eingereichten Angebote durch die Eigentümerfirma des Apartmenthauses ausgewählt werden soll, wobei das ausschlaggebende Kriterium der Preis war.*
- 4. Die Bauunternehmen sollten nicht hinterfragen, wie die Apartmenteigentümer den Bankkredit erhalten würden. Sie mussten sich nur Gedanken machen, wie sie beweisen konnten, dass ihr Angebot das passendste für den Kunden war.*

5. *Gemäß den Daten der Initiative sind in Lettland mindestens 2 Millionen Quadratmeter Wohnraum in Form von Apartments vorhanden.*
6. *Entsprechend den Kalkulationen des Wirtschaftsministeriums sollten die höchstzulässigen Ausgaben für Renovierung und Isolation je Quadratmeter €71 nicht überschreiten.*
7. *Das Bundesbudget sah im ersten Jahr vor, dass €24 Millionen der Initiative zugewiesen werden. Es wurde angeführt, dass die Finanzierung zur Unterstützung dieses Programmes auch in den folgenden Jahren beigestellt wird.*
8. *Vor der Renovierung und der Isolierung eines Gebäudes war ein Energiesparaudit durchzuführen, welches als Quelldokument für die notwendige Erstellung eines Projektes und zur Baukostenabschätzung verwendet werden musste.*
9. *Während der Renovierung des Hauses sollte die Förderung zur Finanzierung notwendiger Arbeiten dienen, die aus dem Energiesparaudit abgeleitet wurden und im Endeffekt die Energieeffizienz des Hauses verbessern würden, z.B.*
 - a. *Isolierung von Gebäudeaußenwänden*
 - b. *Dach- und Kellerisolierung*
 - c. *Reparaturen am Treppenhaus*
 - d. *Fenster austausch*
 - e. *Reparaturen oder Austausch des Heizungssystems*
 - f. *Reparaturen am Lüftungssystem des Gebäudes*

Die Förderung könnte bis zu 80 % des entwickelten Bauvorhabens betragen. Die erhaltenen Informationen und die freundlichen Ratschläge des Beamten waren sehr inspirierend. Nach Abwägung der Vor- und Nachteile kam Andis zum Entschluss, dass es eine realistische Gelegenheit war, sein Bauunternehmen voranzutreiben. Unabhängig von seinen derzeit minimalen Aktivitäten machte er sich tatsächlich berechnete Hoffnungen, dass er ein ernstzunehmender Mitspieler werden könnte. Wie bereits im ersten Workshop bemerkt, hatten kleinere Unternehmen zahlreiche Vorteile gegenüber großen

Unternehmen. Als Andis zu diesem Zeitpunkt seine Vorteile analysierte, musste er sich selbst eingestehen, dass sein Unternehmen trotz vieler vorhandener Nachteile das Potenzial zum Erfolg hatte.

Auch wenn das Team für eine Weile nicht zusammengearbeitet hatte, war Andis zuversichtlich, dass die für dieses Programm benötigten Spezialisten in der Zwischenzeit an Erfahrung in anderen Unternehmen gewonnen hatten. Sein aktuelles Team setzte sich zusammen aus Peter, einem Experten in der Entwicklung von technischen Konzeptionsprojekten und Kostenabschätzungen; John, dem Betriebs- und Teamleiter; und Erik, der über sehr gutes Wissen in Bezug auf Heizungssysteme und zugehörige Bereiche der Regierungsinitiative hatte. Andis war sich sicher, dass eine gute Chance bestand, das Kernteam inklusive der führenden Experten zurückholen zu können. Das frühere Team von vier Bauarbeitern war mit kleineren individuellen Aufträgen, Innenraumgestaltung, Vorbereitungen von Dächern für den Winter, etc. beschäftigt. Sollte Andis regelmäßige Aufträge garantieren können, bestand die Hoffnung, dass diese Männer zurückkehren würden (siehe Anhang Zwei: Organisationsstruktur Valmiera Construction Ltd). Jedoch benötigte das Unternehmen noch immer einen Experten, der Energiesparaudits an Gebäuden durchführen konnte. Ferner fehlte ein spezielles Gerät für diese Arbeiten, ein Wärmeverlustmessgerät, welches aus einer speziellen Fotokamera und einem Termographen bestand. Es würde Andis ermöglichen, die Wärmeverluststellen zu lokalisieren und die Höhe des Energieverlustes zu bemessen. Andis hatte keine Ahnung, wo er ein derartiges Spezialgerät erhalten könnte, wie viel es kosten würde, oder wie es handzuhaben war.

Wie er im Rahmen des Meetings mit dem Regierungsbeamten erfuhr, war ein Energiesparauditor eine notwendige Voraussetzung für die Genehmigung des Renovierungsprojektes sowie für die Rechtfertigung der Kosten der Renovierungsarbeiten. Andis war es klar, dass dieser Spezialist in Sachen Energieaudits eine entscheidende Person für die Zusammensetzung des Teams in seiner Organisation darstellte. Andis hatte bereits angefangen, derartige Energiesparaudits Gebäudeeigentümern anzubieten. Aber viel wichtiger war, dass das Anwerben eines derartigen Experten ihn in die Lage versetzen würde, sein Unternehmen bei potentiellen

Kunden für Renovierungs- und Isolierungsarbeiten bewerben zu können. Wie für Kleinstädte üblich hatte sich in Valmiera niemand für Themen wie Energiesparaudits, Energieverlust in Gebäuden bzw. Gemeinschaftsverwaltung von Apartmenthäusern interessiert. Trotz der Tatsache, dass Energie- und Treibstoffpreise in den vergangenen fünf Jahren ständig gestiegen waren, waren die Menschen nicht bestrebt, sich zusammenzuschließen, um Lösungen zur Verringerung ihrer Energierechnungen zu finden. Zugegebenermaßen hatten die zuständigen Institutionen bislang nur sehr geringes Interesse gezeigt, die Einwohner Lettlands bei Renovierungsprojekten an Apartmenthäusern zu unterstützen.

Da es keine Förderprogramme der Regierung gab, war die größte Herausforderung für Gebäude- und Apartmenteigentümer, die an dem Programm teilnehmen wollten, ein Darlehen zu erhalten. Natürlich waren die Banken bereit Kredite zu vergeben. Ihre Bedingung jedoch, dass jeder Haushalt einen Verpfändungsvertrag mit der Bank unterzeichnen und zusätzliche Sicherheiten vorlegen musste, war eine Bedingung, die realistisch nicht erfüllt werden konnte. Es gab kaum ein Gebäude, für das Hoffnung bestand, einen 100-prozentigen Konsens über die Notwendigkeit zur Durchführung von Energiesparmaßnahmen zu finden und dadurch Kosten zu sparen. Noch schwieriger war es, die Menschen von der Notwendigkeit eines Verpfändungsvertrags mit einer Bank zu überzeugen. Zudem mussten selbst für den Fall, dass alle Bewohner eines Gebäudes so einem Pfandvertrag zustimmen würden, und bereit wären, ihre Apartments für einen Bankkredit zu verpfänden, die Anwaltskosten zur Durchführung der notwendigen rechtlichen Formalitäten berücksichtigt werden. Ein bürokratisches System hatte sich gebildet, dass kein Problem darstellen würde, wenn die Wirtschaft rasch wachsen würde und die Banken mehr Kreditnehmer akquirieren könnten.

Der erste Business Plan – Woher kommt das Geld?

Gerade vom Meeting mit dem Beamten des Ministeriums zurückgekehrt, ging Andis sofort in das Büro seines Unternehmens, wo er Peter traf, der gerade die Dokumentation eines Projektes durchsah. Obwohl Peter sehr beschäftigt wirkte, beschloss Andis diese letzten Informationen mit seinem Kollegen zu besprechen. Peter gab zu, dass er mit dem Gedanken gespielt hatte die Firma zu verlassen, als Andis sie übernommen hatte, und das

erste Renovierungs- und thermische Isolierungsprojekt gestartet wurde. Peter war damals unsicher über die Zukunft und die Möglichkeiten, in dieser immer kleiner werdenden Stadt neue Aufträge zu erlangen. Als die beiden die Zukunft der Branche an diesem Tag diskutierten, kamen sie schnell zu dem Entschluss, dass ihr kleines Unternehmen im Stande war, die Renovierung und thermische Isolierung von Gebäuden zu managen. Um in dieses Geschäftsfeld einsteigen zu können, mussten sie selbstverständlich einen Spezialisten finden, der Gebäudeaudits durchführen, Konzepte über durchzuführende Arbeiten entwickeln sowie Schätzungen über Einsparungen erstellen konnte, die von Wohnungseigentümern im Falle einer thermischen Isolierung erwartet werden können. Zu Beginn war es unmöglich, einen derartigen Spezialisten in Valmiera zu finden, dem alle benötigten Messgeräte zur Verfügung standen. Im Gegensatz dazu wurden Dienstleistungen für Energieaudits in Riga von mehreren Unternehmen angeboten. Es war wesentlich, den vorteilhaftesten und kooperativsten Partner zu finden.

Andis und Peter stimmten überein, dass ihr größtes Problem ihr Mangel an Finanzmitteln war. Valmiera Construction Ltd hatte nicht genügend Umsatz, um dringende Zahlungen an das Finanzamt und ihre Hauptlieferanten zu tätigen. Ihnen war auch klar, dass Valmiera Construction Ltd Betriebskapital benötigte, um ins Gebäudesanierungsgeschäft einsteigen zu können, und eine verspätete Auszahlung von Gehältern nicht zulässig sein würde. Andis und Peter war bewusst, dass sie von ihrer Bank keinen weiteren Kredit erhalten würden, denn Andis hatte bereits für den aktuellen Kreditrahmen sein kleines Apartment verpfändet. Zumindest ermöglichte ihnen der bestehende Kreditrahmen gemeinsam mit den Erträgen aus Arbeiten in den Bereichen Bauaufsicht und Abnahme von Bauplänen, die Firma über Wasser zu halten. Einige Kunden verzögerten ihre Zahlungen für Bauprojekte und zahlten im Durchschnitt 45 Tage später als vereinbart.

Die Banken waren in erster Linie an Sicherheiten und Hypotheken interessiert. Jedoch besaßen weder Andis noch Peter Immobilien, die sie belasten und verpfänden konnten, um den aktuellen Kreditrahmen auszuweiten. Peters Vorschlag nach einem neuen Partner zu suchen, der in das Unternehmen investieren würde, schien auch unrealistisch. Erstens, weil alle Unternehmer versuchten ihre Bauunternehmen zu verkaufen, und eine massive

Insolvenz von Bauunternehmen im ganzen Land vorausgesagt wurde. Zweitens, weil das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt nicht wettbewerbsfähig war, da ein monatlicher Umsatz von wenigen Tausend Euro - selbst in Zeiten einer Wirtschaftskrise - nicht gerade beachtlich war. Drittens war Andis Alleineigentümer und hatten einen Weg gewählt, den viele lettische Entrepreneure einschlugen, „die erste Million durch eigenen Einsatz zu erwirtschaften“. Zudem zeigten einfache Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Einschätzungen, dass es in der aktuellen Lage nur einen möglichen Weg gab, „Alles oder Nichts“.

Die ungefähren Schätzungen von Andis ergaben, dass sich das notwendige Betriebskapital zur Durchführung einer Gebäudesanierung einer Anlage mit 50 bis 60 Apartments auf mindestens €30,000 bis €40,000 belief. Dieses Geld war nötig, um die benötigten Materialien zu bestellen und vorzubereiten, da alle Zulieferer eine Vorauszahlung von 50% erforderten. Ebenso mussten die Kosten für den Energieaudit und die Projektkosten der Renovierungsarbeiten vorgezogen werden. Des Weiteren mussten Löhne für 3 bis 4 Monate gesichert werden. Zudem bestand ein ernstzunehmendes Risiko, dass Gebäudegenossenschaften die Auszahlung der Vorabzahlungen und Restzahlungen bis zur Fertigstellung hinauszögern würden, da die kreditgewährende Bank gründliche Untersuchungen der Arbeit durchführen würde und sich mit der Auszahlung der betreffenden Teile des Kredits nicht beeilen würde. In dieser Krise gehörte das Verleihen von Geld nicht mehr zu den Hauptgeschäftsfeldern von Banken.

Es blieb nur die eine Möglichkeit, nämlich die Unterstützung durch einen „Business Incubator“ zu suchen. Vor einiger Zeit hatte Andis eine Anzeige in der lokalen Zeitung gelesen, wonach in Valmiera ein Inkubator errichtet wurde und Unternehmer mit Gründungsideen zur Kooperation ermutigt wurden. Damals schien Andis das Angebot nicht seriös genug, da er die Einrichtung eher mit einem Jugendklub, der Parties organisierte und Entrepreneurship „spielte“, in Verbindung brachte, und nicht mit einem ernstzunehmenden Geschäftspartner.

“Business Incubator” – Ein Heilmittel oder ein Wendepunkt?

Es war Andis und Peter klar, dass es nicht viele Möglichkeiten zum Erhalt des Unternehmens und zur Umsetzung ihrer Zukunftspläne gab. Andis erinnerte sich an einige Aussagen des Inkubator:

“Fördert die Entwicklung der Geschäftsaktivitäten”

„Stellt Unternehmen Räumlichkeiten und Infrastruktur bereit“

„Erbringt Beratung und Dienstleistungen“

„Unterstützung durch Kontaktsuche und Finanzmittelakquise“

Andis beschloss, sich mit den Möglichkeiten auseinanderzusetzen und danach eine endgültige Entscheidung in Bezug auf den Unternehmens- und Innovationsinkubator zu treffen. (Siehe Anhang Drei: Details in Bezug auf “Business Incubators” in Lettland)

Später gestand Andis sich ein, dass die Zusammenarbeit mit dem Inkubator gerade rechtzeitig gekommen war. Da Valmiera Construction Ltd den Zulassungsbedingungen des Inkubators voll entsprach, wurde der Vertrag über die Inkubatorendienstleistungen innerhalb von zwei Monaten unterzeichnet – beginnend im Januar 2009. Mit Ende des Jahres 2008 war Valmiera Construction Ltd:

1. eine Firma mit dem Status eines Kleinunternehmens;
2. eingetragen im Unternehmensregister des Firmenbuches;
3. frei von Steuerschulden
4. verfügte über eine spezifische Geschäftsidee, deren Umsetzung neue Arbeitsplätze und –möglichkeiten schaffen würde.

Der unterzeichnete Vertrag versprach dem Unternehmen eine Vielzahl von Vorteilen für die nachfolgenden drei Jahre, da etliche vertraglich vereinbarte Dienstleistungen durch den Inkubator erbracht werden, unter anderem die finanzielle Unterstützung des Unternehmens. Miete von Räumlichkeiten, Telekommunikations- und Buchhaltungsdienstleistungen, juristische Dienstleistungen und umfassende Unternehmensberatung wurden im ersten Jahr des Inkubationsprozesses bis zu 85 %, im zweiten bis zu 60 %, im dritten bis zu 40 % und im vierten Jahr bis zu 10 % gefördert. Um finanzielle Unterstützung und Steuerung seitens des Inkubators zu erhalten, musste

Andis einen detaillierten Businessplan entwickeln, der die Machbarkeit der Geschäftsidee sowie die Wachstumspotenziale des Unternehmens darstellte. In Zusammenarbeit mit Peter und externen Beratern konnte der Businessplan in relativ kurzer Zeit erstellt werden. Das Team benötigte nur drei Wochen, um erforderliche Informationen inklusive der Finanzprognosen und der Entwicklungstendenzen im Geschäftsfeld zu identifizieren und zu sammeln. Eine gleichzeitige Informationskampagne bezüglich der Notwendigkeit der Sanierung von Mehrparteienobjekten war für die Entwicklung des Businessplanes sehr hilfreich, da sie Zugang zu einer umfassenden Informations- und Datenbasis ermöglichte. Der Businessplan musste die realistischen Chancen und das Potenzial der Valmiera Construction Ltd beschreiben, um finanziell in solch einer vergleichsweise kleinen Stadt zu überleben.

Entsprechend den eher konservativen Annahmen vorhersagte der Businessplan ein Umsatzwachstum von €1.3 Millionen auf €2.4 Millionen während der folgenden 4 Jahre. In einem beträchtlichen Ausmaß war der Businessplan notwendig, um Unsicherheiten in Bezug auf wesentliche Entscheidungen, die die Geschäftstätigkeiten des Unternehmens betrafen, zu reduzieren sowie adäquate Prognosen über den Finanzstatus sowie Zukunftsperspektiven zu gewährleisten. Da die Sanierung und Wärmedämmung ein neues Geschäftsfeld für die Valmiera Construction Ltd darstellte, war es für die Implementierung des neuen Projektes wichtig, regelmäßig die Geldbewegungen zu verfolgen, diese mit den Schätzungen und Annahmen zu vergleichen und gegebenenfalls Anpassungen durchzuführen, da ein Mangel an finanziellen Ressourcen wahrscheinlich war. Der Businessplan hob die Tatsache hervor, dass keine Gelder im Vermögen des Unternehmens gebunden waren. Dies würde bedeuten, dass Andis gemeinsam mit seinen Kollegen die Bestände und Lieferforderungen regelmäßig überwachen sollte, um die Wahrscheinlichkeit der nicht liquiden Bestände und verspäteter Zahlungen ihrer Debitoren abwenden zu können. Der Businessplan zeigte den Bedarf eines Spezialisten, welcher sich mit den obengenannten Aufgaben beschäftigen, die Verantwortung für die Aufzeichnung der Finanzdaten und die Überwachung der Forderungen übernehmen und falls notwendig ein entsprechendes Debitorenkontroll- und -mahnsystem anwenden würde. (Siehe Anhang Vier: Finanzprognose der Valmiera Construction Ltd).

Andis plante, den zukünftigen Cashflow der Valmiera Construction Ltd auf 3 Hauptzielen aufzubauen:

1. Die Erträge jährlich durch die Erweiterung des Leistungsangebots zu erhöhen, neue Kunden und Märkte anzusprechen sowie eine umfassende Informations- und Marketingkampagne durchzuführen.
2. Kostenerhöhungen zu verfolgen, die Kostenerhöhung durfte nicht die Wachstumsrate der Erträge übersteigen;
3. Regelmäßige Produktivitätssteigerung

Der Cashflow basierte auf folgenden Annahmen:

1. Das durchschnittliche Umsatzwachstum würde bei mindestens 20 % liegen.
2. Der jährliche Nettogewinn würde mindestens 10 % des Gesamtumsatzes ausmachen.

Der Businessplan sah vor, dass der größte Anteil der Erträge durch Einnahmen aus den Renovierungs- und Sanierungsarbeiten an Mehrparteiengebäuden stammen würde, und ein eher kleiner Anteil der Einnahmen aus der Planung, den Energieaudits und anderen Dienstleistungen. Bezüglich der erwirtschafteten Erträge wurde im Businessplan veranschlagt, dass die Preise der Dienstleistungen jährlich um mindestens 2 % erhöht würden, wohingegen die Preise für Sanierungsarbeiten um mindestens 5 % gesteigert würden. Die Einnahmeprognose wurde unter der Annahme erstellt, dass die Nachfrage nach den durch das Unternehmen angebotenen Dienstleistungen jährlich um 15 % durchschnittlich zunehmen würde, sodass der Jahresertrag um 20 % ansteigen würde. Diese Annahme basierte auf folgender Argumentation:

1. Valmiera Construction Ltd erbringt ihre Geschäftsleistung mit Unterstützung des Inkubators, der dem Unternehmen behilflich sein wird, die Unternehmenskosten beachtlich zu senken. Dadurch wird es dem Unternehmen möglich sein, seine Leistungen im Vergleich zur Konkurrenz zu geringeren Preisen anzubieten. Mit Hilfe des Inkubators konnte das Unternehmen monatliche Ausgaben für Miete, Gebäudemanagement, Energieressourcen, Sicherheit, Internetzugang und lokale Telefonleitung, Büromaterialien und Buchhaltung um etwa 80 % reduzieren. Darüberhinaus standen dem Unternehmen zusätzliche Dienstleistungen wie

Marketingberatung, technologische Beratung etc. zur Verfügung, die Valmiera Construction Ltd mit einem Nachlass von 80 % beziehen konnte.

2. 50 % der für die Implementierung von Energieeffizienzmaßnahmen in Mehrparteiengebäuden benötigten Ressourcen werden durch den EU-Strukturfond gedeckt. Dies unterstützte die Annahme, dass potentielle Kunden die Möglichkeit zur Implementierung von Energieeffizienzmaßnahmen in ihren Häusern wahrnehmen würden und Andis' Unternehmen als besten Anbieter dieser Leistungen in Valmiera auswählen würden.
3. Angesichts der früheren Aktivitäten der Valmiera Construction Ltd war das Unternehmen in Valmiera und der Umgebung vergleichsweise gut bekannt und verfügte über gute Arbeitsbeziehungen zu den Zulieferern.
4. Valmiera Construction Ltd würde aktiv an der Weiterentwicklung ihrer Dienstleistungen am Markt arbeiten sowie den Direktvertrieb durch Informations- und Aufklärungskampagnen, die das Bewusstsein der potentiellen Kunden in Bezug auf Vorteile der Energieeffizienz schärfen, vorantreiben.

Der Businessplan beinhaltete Annahmen, die die Unterstützung seitens des Inkubators sowie daraus folgende Einsparungen aufgrund der Dienstleistungen und der finanziellen Hilfe vorwegnahm. Außerdem berücksichtigte Andis, dass für die Leistungsspezifika des Unternehmens (z.B. Renovierungs- und Sanierungsarbeiten) ein geringes Materiallager benötigt würde. In Beachtung früherer Erfahrungen, die zur Erstellung der Prognosewerte für den Businessplan der Valmiera Construction Ltd hilfreich waren, würde die Mehrheit der Unternehmenskosten in Verbindung mit der Ausführung der Renovierungs- und Sanierungsarbeiten entstehen (d.h. Beschaffung der Baumaterialien, Werkzeuge und Hilfsmaterialien, Entlohnung der Bauarbeiter und Transportkosten, stellen etwa 90 % der Gesamtkosten dar). Vertriebs- und Verwaltungskosten wurden mit der Annahme einer jährlichen Steigerung von 10 % vorgesehen. Die Position der Gehälter wurde mit einer durchschnittlichen jährlichen Zunahme von 5 % kalkuliert.

Es wurde geplant, Bauarbeiter auf Basis von Werksverträgen zu beschäftigen. Andis hatte bereits eine langfristige Kooperation mit einem Team von Bauarbeitern, die bereits in vorangegangenen Jahren Bauarbeiten für das Unternehmen durchgeführt hatten. Die

Gehälter für Mitarbeiter wurden mit etwa 30 % der Gesamtkosten der Renovierungs- und Bauarbeiten angesetzt, wobei angenommen wurde, dass die Bauarbeiten innerhalb von 9 Monaten abgeschlossen werden würden. Dies waren die optimistischen Pläne der Valmiera Construction Ltd, als sie zu Beginn des Jahres 2009 die Kooperation mit dem "Business Incubator" einging.

Entwicklungsszenario: Wie konnten Finanzmittel akquiriert werden?

Als sich der Juni 2010 näherte, stand Andis abermals vor einer schweren Entscheidung. Das Excel-Tabellenblatt auf seinem PC zeigte Zahlen, die für jeden Geschäftsführer eines Unternehmens eine schwerwiegende Aussage hatten: in den kommenden Monaten musste mit ernsthaften Liquiditätsproblemen gerechnet werden, sogar im Falle der optimistischsten Prognose konnten die monetären Einnahmen nicht die Hauptausgaben decken. Darüber hinaus war eine Steuerschuld, zwar nur in Höhe von €10.000, vorhanden, die einen zusätzlichen finanziellen Druck verursachte. Während eines Zeitraums von eineinhalb Jahren entwickelte sich der Geschäftsplan nicht der Prognose entsprechend. Als er die ursprünglichen Pläne und Kalkulationen verglich, kam Andis zum Schluss, dass der Schlüsselfaktor dafür die Zeit war. Das Unterstützungsprogramm des Staates begann mit einem sechsmonatigen Aufschub, sodass das erste Sanierungsprojekt erst im Oktober 2009 gestartet werden konnte. Obwohl das Projekt vor Februar des folgenden Jahres fertiggestellt wurde, stellte sich heraus, dass sich die Zahlung um 5 bis 6 Monate verschieben würde. Die Finanzindikatoren für 2010 waren ziemlich ähnlich. Obwohl Serviceverträge für 80 % der im Businessplan vorgesehenen Leistungen bereits im Juni abgeschlossen wurden, verspäteten sich die Vorauszahlungen der Kunden erheblich. Dies ergab sich durch die Säumnis der Banken in der Ausführung der Verträge mit den Eigentümern der zu sanierenden Gebäuden sowie durch die unerklärlich verspätete Darlehensauszahlung, obwohl das von Banken eingegangene Risiko in derartigen Projekten eigentlich sehr gering, ja inexistent, war. Andis stieß ebenso auf Probleme, als er den Dispositionskredit in Anspruch nehmen wollte. Obwohl er ein Bündel an bereits abgeschlossenen Sanierungsprojekten als Sicherheit vorweisen konnte, war die Bank nur bereit, ein vergleichsweise kleines Darlehen in der Höhe von €60.000 (diese stellten nur 8 % des Vertragswertes dar) und nur gegen Hinterlegung zusätzlicher liquider Sicherheiten

zu gewähren. Es schien, als ob Banken in Lettland größeren Problemen als Unternehmer gegenüberstanden.

„Was ist zu tun und wie sollte man agieren?“ waren die Fragen, die sich Andis fortwährend stellte. Die Nachfrage nach Sanierungen und Leistungen der thermischen Wärmedämmung nahmen zu, die Regierung erhöhte die finanzielle Unterstützung für 2010 und versprach, dass diese Erhöhungen von ca. €50 bis 90 Millionen jährlich für die nachfolgenden 4 Jahre beibehalten würden. Valmiera Construction Ltd erlangte bereits die Reputation eines professionellen Partners, da die ersten Sanierungsprojekte in Valmiera erfolgreich waren und die Bewohner bereits eine Reduktion der Heizungskosten verzeichnen konnten. Die Tatsache, dass Nachbarn, die in ähnlichen Gebäuden lebten, bis zu 60 % mehr zahlen mussten, wurde bereits durch die örtlichen Medien hervorgehoben. Derartige Publicity zog neue Kunden an und würde hoffentlich die aktuelle Auslastung von Valmiera Construction Ltd. erhöhen. Die ungefähren Schätzungen zeigten, dass es möglich wäre, das ursprüngliche 4-Jahres-Ziel mit Ende des Jahres 2011 zu erreichen. Jedoch bedurfte eine derartig starke Entwicklung zusätzlicher finanzieller Mittel, im Idealfall in der Höhe von ca. €150.000. Dies würde das Unternehmen befähigen, unmittelbar nach Vertragsunterzeichnung mit den Sanierungsarbeiten zu beginnen, ohne auf Darlehen seitens der Gebäudegenossenschaften warten zu müssen. Daraus resultierend könnte Valmiera Construction Ltd. sich zu dem Unternehmen entwickeln, welches im Businessplan beschrieben wurde. Aber Andis fragte sich, woher sie das Geld bekommen konnten und ob sie eine Spekulation ohne Deckung riskierten?

Anhang Eins

Republik Lettland – Makroökonomische Indikatoren (Stand 1. Januar 2010)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
							Prognose			
Bruttoinlandsprodukt (BIP), Millionen LVL*	6393	7434	9059	11172	14780	16243	13043	11892	11861	12359
BIP Wachstum zu Marktpreisen, in %	11.0	16.3	21.9	23.3	32.3	9.9	-19.7	-8.8	-0.3	4.2
BIP Wachstum zu konstanten Preisen, in %	7.2	8.7	10.6	12.2	10.0	-4.6	-18.0	-4.0	2.0	3.8
BIP-Deflator, in %	3.6	7.0	10.2	9.9	20.3	15.2	-2.1	-5.0	-2.2	0.4
VPI (Verbraucherpreisindex Dezember bis Dezember), in %	3.6	7.3	7.0	6.8	14.1	10.5	-1.2	-3.0	-1.6	0.7
VPI (Jahresdurchschnitt), in %	2.9	6.2	6.7	6.5	10.1	15.4	3.5	-3.7	-2.8	0.0
Durchschnittlicher Monatsbezug der Beschäftigten in der Volkswirtschaft, LVL	192	211	246	302	398	479	455	411	410	421
Wachstum zu Marktpreisen, in %	11.4	9.6	16.5	23.0	31.5	20.5	-5.0	-9.8	-0.2	2.7
Wachstum zu konstanten Preisen, in %	8.3	3.2	9.2	15.5	19.4	4.4	-8.2	-6.3	2.7	2.7

Beschäftigung, Tausend	1006.9	1017.7	1035.9	1087.6	1119.0	1124.1	997.0	941.6	940.0	950.4
Beschäftigungswachstum, in %	1.8	1.1	1.8	5.0	2.9	0.5	-11.3	-5.6	-0.2	1.1
Arbeitssuchendenrate, in %	10.6	10.4	8.7	6.8	6.0	7.5	16.9	20.0	18.9	17.5
Registrierte Arbeitslosenrate (Jahresdurchschnitt) in %	8.6	8.8	8.0	7.0	5.7	5.3	11.9	13.8	12.7	12.6
Export von Waren und Dienstleistungen, Millionen LVL	2689.3	3268.2	4334.7	5014.3	6241.4	6792.2	5211.3	5289.5	5666.1	6104.8
Wachstum zu Marktpreisen, in %	14.3	21.5	32.6	15.7	24.5	8.8	-23.3	1.5	7.1	7.7
Wachstum zu konstanten Preisen, in %	5.225	9.4	20.2	6.5	10.0	-1.3	-17.5	1.5	5.0	5.6
Import von Waren und Dienstleistungen, Millionen LVL	3493	4428.9	5637.8	7412.3	9219.5	8920.7	5421.6	4944.6	5174.7	5552.6
Wachstum zu Marktpreisen, in %	19.8	26.8	27.3	31.5	24.4	-3.2	-39.2	-8.8	4.7	7.3
Wachstum zu konstanten Preisen, in %	13.1	16.6	14.8	19.4	14.7	-13.6	-35.0	-9.7	2.6	5.2
Zahlungsbilanz Leistungsbilanz Millionen LVL	-522.8	-954.9	-1131.6	- 2510.0	- 3327.2	- 2051.5	827.6	1051.0	1000.2	743.1
In % des BIP	-8.2	-12.8	-12.5	-22.5	-22.5	-12.6	6.3	8.8	8.4	6.0
Fertigungsindustrie,			6.5	4.8	-1.0	-8.3	-17.7	9.0	7.0	6.0

Veränderung der Leistung, in %										
Handel, Veränderung, in %			21.3	20.1	18.8	-8.2	-28.0	-7.0	3.0	6.0
Baugewerbe, Veränderung, in %			15.3	14.4	13.0	-3.1	-34.9	-18.0	4.0	7.0

* Wechselkurs Lats/Euro = 0.702804 (Lettische Lats – LVL)

Zum Zeitpunkt dieses Falles war die lettische Wirtschaft mit einer der stärksten und komplexesten Rezessionen der Europäischen Union konfrontiert. Die rückgängigen Wirtschaftsbedingungen, die im Jahr 2008 begannen und sich bis in Jahr 2009 fortsetzten, basierten hauptsächlich auf der Abnahme der heimischen Nachfrage und einer einschneidenden Verschlechterung des internationalen Wirtschaftsumfeldes. Die lettische Wirtschaft stand gleichzeitig einer heimischen Konjunktur- und Strukturkrise sowie einer globalen Finanzkrise gegenüber.

Im Jahr 2008 betrug die Abnahme das Bruttoinlandprodukt (BIP) zu konstanten Preisen 4,6 %, die sowohl durch interne als auch externe Faktoren verursacht wurde. Der erste Abschwung ergab sich aus der hohen Inflation im Jahr 2007 und beeinflusste negativ das Kundenvertrauen zu Beginn des Jahres 2008, ebenso aus dem Anstieg der Lohnkosten je Produktionseinheit, welche die Wettbewerbsfähigkeit der lettischen Produzenten einschränkte. Das Platzen der Immobilienblase sowie die schnelle Abnahme der Kreditsteigerungsraten hatten negative Einflüsse auf die heimische Nachfrage, welche in den vorangegangenen Jahren die Hauptquelle für Wachstum war. Daraus ergab sich der Abschwung der Einzelhandelsumsätze sowie der privaten Nachfrage zu Beginn von 2008. Die weltweite Finanzkrise eskalierte im Herbst 2008, verursachte limitierte Kapitalflüsse und erschwerte die Liquidität im Finanzsektor. Veränderungen der Kreditpolitiken der Banken sowie die Herabstufung von Lettland garantierter Staatskredite schränkten die für Investitionen verfügbaren Ressourcen ein. Aufgrund des Exportrückganges ging die weltweite Nachfrage ebenso zurück. Wesentlicher Rückgang konnte im Eigenverbrauch, bei den Bruttoanlageinvestitionen und Exporten verzeichnet werden, deren Beeinträchtigung durch die Importabnahme geringfügig ausgeglichen werden konnte. Zeitgleich mit dem Rückgang des BIP ging die Inflation von 17,9% im Mai 2008 auf 0,5% im September 2009 zurück. Währenddessen wuchs die registrierte Arbeitslosigkeit von 4,8% im Mai 2008 auf 13,2% im September 2009. Im August 2009 betrug die Arbeitssuchendenrate 18,2%. Während des Jahres 2008 stiegen die durchschnittlichen Gehälter um 20,5%, jedoch im letzten Quartal 2008

verlangsamte sich die Wachstumsrate, insbesondere im öffentlichen Sektor, und war unter dem Wert der Inflationsrate. Während des ersten Quartals 2009 sanken die durchschnittlichen Gehälter in der Wirtschaft um 1 % im Vergleich zum zweiten Quartal des Jahres 2008 auf einen Stand von 473 LVL. Die Reduktion der Durchschnittsgehälter wurde durch eine Zunahme von 0.1% in der Privatwirtschaft und eine Reduktion von 6.2% im öffentlichen Sektor geprägt, wobei Durchschnittsgehälter in staatlich finanzierten Institutionen um 15.3% gesenkt wurden. Die Lohnkosten verzeichneten aufgrund einer Abnahme sowohl der Beschäftigung als auch der Arbeitszeiten eine noch stärkere Reduktion.

Derzeit deuten statistische Informationen eine Stabilisierung der Wirtschaft an. Der Rückgang der verarbeitenden Industrie sank von einem jährlichen Verfall von 24.2% im Februar 2009 auf 12.5% im August. Die Börsenstimmung für Industriewerte stieg seit dem Tiefstand zu Beginn von 2009 und ist momentan auf dem Stand vom Dezember 2008, welcher beachtlich höher als während der ersten Quartale des Jahres 2009 ist. Es konnten ebenso eine Stabilisierung und leichte Steigerungen von Einzelhandelswerten verzeichnet werden. Lettland erfuhr ebenso einen schneller als erwarteten Ausgleich der Außenhandelsbilanz, wodurch nicht nur das laufende Haushaltsdefizit reduziert wurde, sondern sogar ein Überschuss verzeichnet werden konnte. Laut Angaben der Bank von Lettland wurde in der ersten Hälfte des Jahres 2009 ein Überschuss in der Leistungsbilanz von 519.4 Millionen LVL erreicht, im Vergleich zu einem Defizit von 1,214.5 Millionen LVL in der gleichen Periode des Jahres 2008. Dieser Überschuss ergab sich hauptsächlich aufgrund der Reduktion des Defizites der Güterhandelsbilanz auf den Betrag von 831.0 Millionen LVL, wobei der Importrückgang den Exportrückgang überstieg. Verbesserungen konnten ebenso in der Dienstleistungshandelsbilanz und den Einkommen beobachtet werden. In der ersten Jahreshälfte 2009 zeigte die Kapitalbilanz ein Defizit von 755.2 Millionen LVL, im Vergleich zu einem Überschuss von 1,246.4 Millionen LVL derselben Periode des Jahres 2008. Die Kapitalbilanz wurde einerseits negativ durch den Abgang von ausländischen Einlagen und Fonds beeinträchtigt, die 1.795.0

Millionen LVL ausmachten, andererseits positiv durch staatliche Kreditaufnahmen und die Reduktion der Reserven der Bank von Lettland beeinflusst.

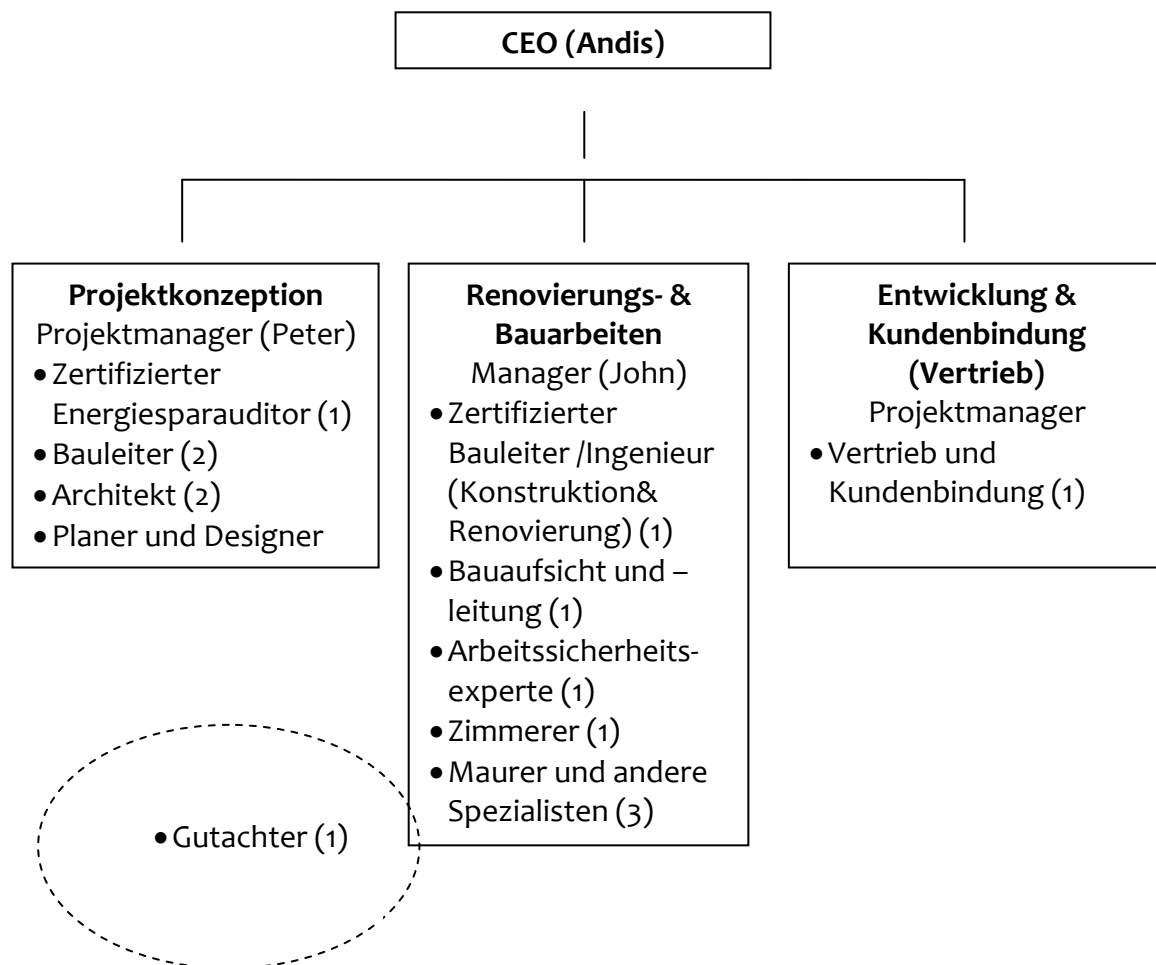
Im zweiten Quartal des Jahres 2009 wiesen diverse positive Indikatoren auf die Stabilisierung der Situation der Weltwirtschaft und eine marginale Verbesserung hin.

Diverse wirtschaftsstarke Staaten, inklusive einiger federführender Volkswirtschaften, verzeichneten ein Quartal-zu-Quartal-Wachstum im zweiten Quartal. Mehr positive Daten konnten im JP Morgans globalen PMI-Index gesichtet werden, welcher die globalen Trends in der Fertigungsindustrie identifizierte. Dieser stieg auf den 26-Monate-Höchststand im August. Zum ersten Mal seit 2008 konnte eine Expansion der Fertigungsindustrie in den weltweit federführenden Volkswirtschaften erkannt werden. Dieser Trend hielt bis zum September an und wies darauf hin, dass die Erholung der Fertigungsindustrie im vollen Gange war. Derzeit war die Erholung der Weltwirtschaft hauptsächlich durch diverse steuerliche Programme zur Stimulierung sowie die Wiederbeschaffung der Bestände angetrieben worden. Ein großer Anteil der Gelder aus den Konjunkturprogrammen wird im Jahr 2010 auslaufen. In Anbetracht der Tatsache, dass die Verbesserungen der Wirtschaftssituation in Lettland in einem engen Zusammenhang mit dem weltweiten und insbesondere dem Aufschwung in der EU steht, kann das externe Wirtschaftsumfeld in vorsichtiger Weise von einer optimistischen Perspektive gesehen werden.

Quelle: Finanzministerium der Republik Lettland, Bank von Lettland

Anhang Zwei

Valmiera Construction Ltd Organisationsstruktur



Entsprechend dem Businessplan verfügt Valmiera Construction Ltd über drei Divisionen mit 18 Personen. Die Hauptaktivitäten der Division der Projektkonzeption beinhaltet Energiesparaudits, Gebäudeinspektion vor Ort und Vorkonzeption, technische Projektkonzeption für Renovierungs- und Bauarbeiten als auch andere In-House-Dokumentierung. Die Renovierung und Baudivision ist als die „Cash Cow“ des Unternehmens vorgesehen. Teamleiter John ist verantwortlich für sieben Mitarbeiter. Die Mitarbeiteranzahl könnte erhöht werden, sofern Valmiera Construction Ltd dies wirtschaftlich begründen kann. Andererseits wird ein Teil der Renovierungs- und Bauaufträge durch Subunternehmer ausgeführt. Andis vertraut auf die Kompetenz des Vertriebsmanagers, der gemeinsam mit seinen Assistenten für neue Kunden und

andere Marketingaktivitäten zuständig ist. Dienstleistungen wie Rechnungswesen und Buchhaltung werden ausgelagert.

Anhang Drei **„Business Incubators“ in Lettland**

„Business Incubators“ existieren weltweit, sie bieten zahlreichen Jungunternehmen Unterstützung und gewährleisten schnelles Wachstum. Die Wahrscheinlichkeit, in einem Geschäft erfolgreich zu sein, ist in Kooperation mit einem „Business Incubators“ größer. Inkubatoren agieren des Öfteren lokal und bieten Arbeitsplätze für die Region. Weltweit, ebenso in Lettland, werden Inkubatoren immer mehr aktiv und sind eher verfügbar. Die Herausforderung der Jungunternehmen ist es, das Beste für das eigene Geschäft zu erreichen. Inkubatoren spielen hierbei eine Hauptrolle und helfen in der Umsetzung dieses Zieles.

In Lettland sind dreizehn Inkubatoren tätig, sie befinden sich in Ventspils, Līvāni, Ogre, Valmiera, Rēzekne, Tukums, Jelgava und Riga. Einige begannen bzw. expandierten ihren Betrieb innerhalb des Rahmenprogramms für Innovationszentren und Inkubatoren des Wirtschaftsministeriums. Heute bieten Inkubatoren eine Kombination aus Räumlichkeiten und Einrichtung mit Beratungsleistungen im Bereich der Geschäftsentwicklung und Finanzierung. Sie unterstützen Jungunternehmen, die eine Geschäftsidee haben. Sie ermutigen Unternehmen Risiken einzugehen, und bieten Erkenntnisse und Hilfe, die diese Unternehmen benötigen könnten.

Business-Inkubatoren in Lettland bieten etliche Leistungen an:

- Unterstützung und Beratung bei der Unternehmensanmeldung;
- Möglichkeit, eine legale Adresse zu erhalten sowie legal und auf sicherem Wege die Post zu erhalten;

- Infrastruktur – moderne Räumlichkeiten, Büroausstattung und –möbel, Zugang zu Laboren sowie öffentlichen Versorgungseinrichtungen zu geringen Kosten;
- Sekretariatsarbeit zu jeder Zeit während des Arbeitstages, inklusive Zugang zu Büroausstattung, Konferenzräumen sowie –equipment;
- Möglichkeit, neue Technologien und innovative Produkte im Rahmen der Netzwerke der Inkubatoren zu entwickeln, zu testen und einzuführen;
- Beratungsleistungen, Erhalt von Mitfinanzierung in den Bereichen Marketing, Kapital- und Personalakquisition, Buchhaltung, Entwicklung von Geschäftsplänen, juristische Dienstleistungen, Dokumentation, Entwicklung und Testbetrieb erster Technologien.

“Ich bin überzeugt, dass viele Menschen über eigene Unternehmen nachdenken, und dass es ihr Traum ist, für sich selbst zu arbeiten. Viele dieser Menschen haben eine Geschäftsidee, die wegen etlicher Gründe nicht implementiert wird. Das ist genau der Zeitpunkt, zu dem man sich an einen Inkubator wenden sollte! Dies würde den Unternehmensstart sowie die Abarbeitung der Formalitäten erleichtern. Ein Inkubator bietet Sicherheit, die Jungunternehmer sind nicht mit ihren Problemen alleine gelassen. Selbstverständlich würde ein Inkubator nicht die Arbeit des Unternehmens erledigen. Jedoch würden Jungunternehmer andere Geschäftsleute, Experten und Personen aus dem Geschäftsleben treffen. Diese Kommunikation führt zu einem Kontaktaustausch und gewährleistet die Überzeugung: „Ja, ich kann das!““ erklärt der Geschäftsführer des „Business Incubators“ in Ventspils High Technology Park.

Inkubatoren treiben die Kreation neuer Unternehmen, Ideen und deren Entwicklung voran. Inkubatoren bieten Jungunternehmen qualitative Infrastruktur und Büroservices zu niedrigen Preisen, Unternehmensberatung in den Bereichen der Entwicklung, Finanzierung und Organisation sowie effektive Kooperationsnetzwerke für den Vertrieb der entstandenen Ideen an. Unternehmen, die von Inkubatoren betreut werden, haben die besten

Voraussetzungen für schnelles Wachstum und erhöhten Umsatz. Sie treten in lokale und globale Märkte des Kooperationsnetzwerkes des Inkubators ein.

Die vier Schritte, um mit einem Inkubator operativ zu arbeiten, beinhalten:

1. Diskussion der Idee mit dem Management des Inkubators
2. Einreichen des Anmeldeformulars für operative Aktivitäten, die vom Inkubator unterstützt werden;
3. Erhalt der Bestätigung seitens der Kommission zur Unterstützungszuweisung;
4. Abschluss eines Vertrages über operative Aktivitäten mit dem Inkubator.

Der "Business Incubator" stellt bereit:

1. Die offizielle Adresse des Unternehmens – wenn die offizielle Adresse benötigt wird, ist diese vom Inkubator erhältlich. Wenn man diese offizielle Adresse nutzt, wird die Post direkt zum Arbeitsplatz zugestellt. Eine zusätzliche Gebühr zur Nutzung dieser offiziellen Adresse ist nicht zu entrichten.
2. Unterstützung bei der Anmeldung des Unternehmens – durch die Erfahrung und Kooperationskanäle kann der „Business Incubator“ Gründungsberatung anbieten sowie andere Probleme wie z.B. die Kapitalakquisition lösen.
3. Infrastruktur – Unternehmen, die mit einem Inkubator zusammenarbeiten, erhalten moderne Büroräume und -ausstattung (Computer, Möbel). Inkubatoren bieten ebenso den Zugang zu Laboren und öffentlichen Versorgungseinrichtungen. Infrastrukturleistungen stehen zu erschwinglichen, niedrigen Preisen bereit, die für neue Unternehmen tragbar sind.
4. Sekretariatsservice – Sekretariatsservice steht zu jeder Zeit während der Geschäftszeiten zur Verfügung. Dieses Service wird durch die Administration des Inkubators angeboten. Die Unternehmen können Drucker, Photokopiergeräte, Scanner, Faxgeräte, Postservice zum Versenden/Erhalten von Post, Telefonservice sowie Konferenzräume und entsprechendes Equipment nutzen.
5. Entwicklung neuer Technologien und innovativer Produkte – durch Nutzung umfangreicher Kooperationsnetzwerke können Jungunternehmen neue

Technologien und neue Produkte für die Fertigung entwickeln, testen und einführen.

6. Beratungsservice – Mitfinanzierung seitens des Staates ermöglicht es, folgende Leistungen zu erhalten:
 - a. Marketingservice (Projekt des Spezialprogramms „Der erste Kunde“; Marketingprojekte des Spezialprogramms „Fremde Märkte“);
 - b. Kapitalakquisitionsservice (Projekt des Spezialprogramms „Kapitalakquisition“)
 - c. Personalauswahl und –akquisition (Projekt des Spezialprogramms „Personalakquisition“);
 - d. Andere Services wie Buchhaltung, Entwicklung von Geschäftsplänen, juristische Dienstleistung, Beratung im Bereich der Geschäftsorganisation;
 - e. Projekte des Spezialprogramms „Entwicklung und Testbetrieb der ersten Technologien“.

Die Inanspruchnahme dieser Services ermöglicht es Unternehmen, nicht nur Geld zu sparen sondern auch ihre Ziele schneller zu erreichen.

Die Unternehmen erhalten die Möglichkeit, um finanzielle Unterstützung seitens des Staates für die genannten Dienstleistungen entsprechend dem Alter des Unternehmens anzusuchen.

	Alter des Unternehmens			
	<1 Jahr	1 - 2 Jahre	2 - 3 Jahre	3 - 5 Jahre
Dienstleistungen	85%	70%	50%	25%

Die Zulassung der Unternehmen basiert auf zwei Kriterien:

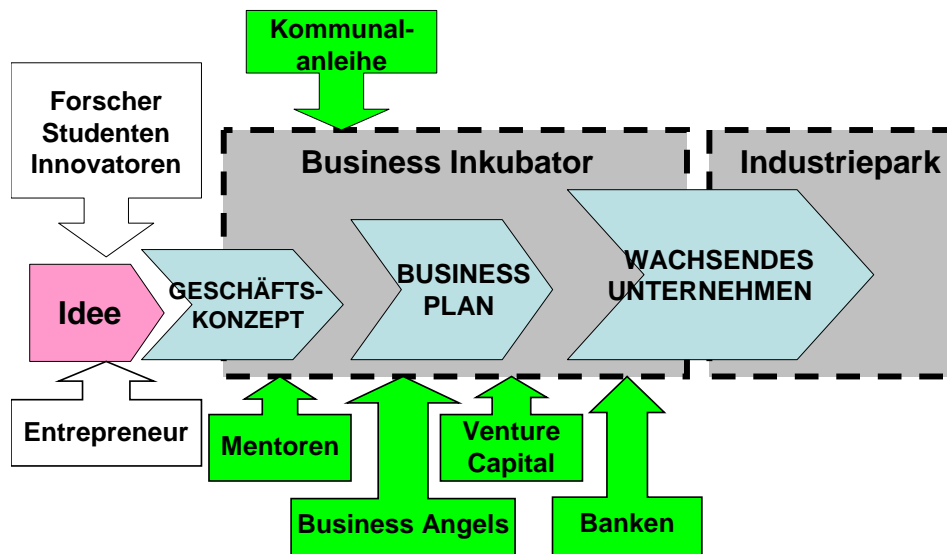
1. Das Unternehmen darf nicht älter als 3 Jahre sein;

2. Der Zeitpunkt der Ansiedlung darf 3 Jahre nicht übersteigen, nach dem Verlassen des Inkubators sollte diese 5 Jahre nicht übersteigen.

Die Beurteilung des Unternehmens und seines Businessplanes erfolgt nach folgenden Kriterien: (Evaluierung ausgedrückt in Punkten)

- Personalanalyse – Verfügbarkeit der Kompetenzen zur Implementierung des Projektes;
- Analyse der Geschäftsidee – Beurteilung der Machbarkeit und Nachhaltigkeit der Projektidee;
- Marktanalyse – Zugänglichkeit zum Vertriebsmarkt, Vertriebspotenzial der Produkte;
- Finanzanalyse – Finanzprognose, Verfügbarkeit, erwartete Rendite
- Primärer Sektor – Unternehmen, die in einem der primären Felder tätig sind, die durch den Inkubator definiert wurden (Informationstechnologie, Telekommunikation, Elektronik, industrielle Automatisierung, CAD), werden priorisiert und erhalten Zusatzpunkte.

„Business Incubation“ als Prozess



Anhang Vier

Valmiera Construction Ltd Finanzprognose Jahr 1 (2010) – Jahr 5,
in Euro

Dienstleistung	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Energiesparaudits für Gebäude	25,900	20,900	25,700	31,400	35,000
Technische Inspektion vor Ort (Vor-Renovierung)	4,000	4,400	5,400	6,500	7,500
Technische Projektkonzeption, verwandte Dienstleistungen	50,000	70,000	85,600	104,800	110,000
Bauleitung und -aufsicht vor Ort	14,000	14,000	17,100	21,000	24,000
Renovierung und Bau	1,180,100	1,485,000	1,871,100	2,357,600	2,800,000
Total	1,274,000	1,594,300	2,004,900	2,521,300	2,976,500