

# Fallstudie 11

## Comazo Ltd. Russland<sup>1</sup>

Autor: Dr. Christoph Maier

Es ist 20.14 Uhr an einem sommerlichen Samstag Abend. Das Telefon klingelt. Nach kurzem Zögern nimmt Dr. Christoph Maier den Hörer ab. Der Anrufer ist Igor Wadimowitsch Fomin, Geschäftsführer der Comazo Ltd. Russland. Das Thema: Anhaltende Schwierigkeiten mit dem Weißgrad der erst vor zwei Wochen in Betrieb genommenen textilen Ausrüstungsabteilung. Obwohl alle neu installierten Schweizer Ausrüstungsmaschinen perfekt zu laufen scheinen, so Igor, weist der produzierte Stoff nach einer von der Qualitätssicherung durchgeführten Farb-analyse nicht die geforderten Farbwerte auf. Der Stoff ist gelblich und kann somit nicht weiterverarbeitet werden, und den 200 Mitarbeitenden in den nachfolgenden Produktionsstufen fehlt der Nachschub. Bei dem Gedanken an 200 Mitarbeitende schweiften Christophs Gedanken ab. Er erinnert sich, wie alles begann:

Es war im europäischen Sommer des Jahres 1993. Die Comazo GmbH & Co KG, Deutschland – ein mittelständisches Unternehmen, das sich mit der Herstellung und dem Vertrieb von Damen-, Herren- und

---

<sup>1</sup> Diese Fallstudie verwendet Originalnamen und beruht auf der Wiedergabe tatsächlicher Ereignisse aus der Sicht des Unternehmers (der zugleich der Autor ist). Neben seiner Funktion als Textilunternehmer ist Dr. Christoph Maier als Unternehmensberater und Gastdozent für multikulturelles Management an der Universität St. Gallen und der Wits Business School in Johannesburg (Südafrika) tätig.

Kinderunterwäsche beschäftigt – war auf dem besten Wege, ein weiteres erfolgreiches Geschäftsjahr zu beenden. Der Umsatz war auch dieses Jahr wieder um 20% gestiegen. In einer stagnierenden Branche war dies das achte Jahr mit signifikantem Wachstum. Der Gewinn war ansehnlich, die Umsatzrentabilität lag mit mehr als 3% über dem Branchendurchschnitt. Auch die Zukunft schien rosig, denn die neue Unterwäschekollektion für die Saison 1994 war bei den Kundinnen und Kunden des Unternehmens, dem mitteleuropäischen Einzelhandel, so gut angekommen wie noch nie. Insbesondere die größten Adressen des deutschen Einzelhandels, wie zum Beispiel C&A, Tchibo, H&M und Otto Versand, bestellten riesige Mengen bei Comazo, um sie dann unter ihren jeweiligen Eigenmarken weiterzuvertrieben. Dennoch waren die Gesellschafter Hans-Conrad Maier und Dr. Christoph Maier nicht ganz zufrieden.

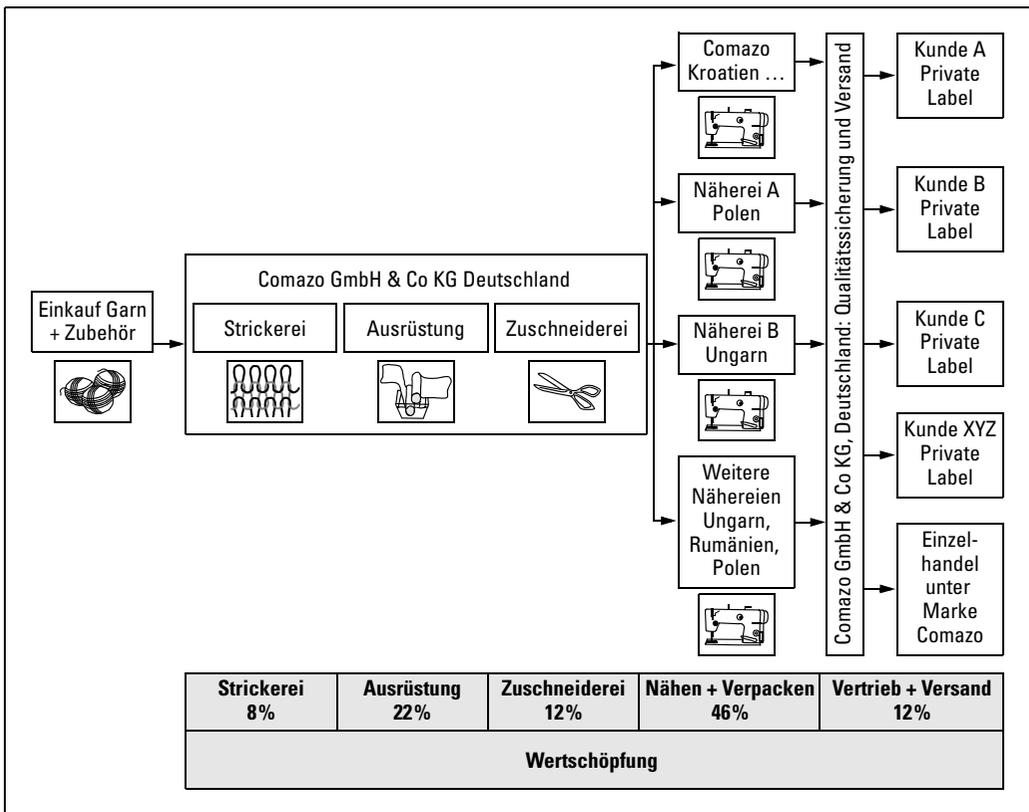
Hans-Conrad Maier, der für die fulminanten Vertriebsfolge Comazos in den letzten Jahre verantwortlich zeichnete, sah graue Wolken am Horizont: «Die Marktsituation wird härter und härter. An Preissteigerungen ist nicht zu denken. Ich muss froh sein, wenn es mir gelingt, trotz substanzieller Produktverbesserungen die alten Preise zu halten. Die großen Handelsketten können anhand ihrer Marktmacht mehr und mehr die Preise diktieren. Bei einfach herzustellenden Produkten sehe ich uns auf Niveaus absinken, die wir mit unserer bestehenden Fertigungsstruktur, und den ständig steigenden Lohn- und Energiekosten, nicht mehr herstellen können. Hier werden wir über kurz oder lang Marktanteile an Fernost-Lieferanten verlieren. Da helfen auch meine exzellenten Kundenkontakte nicht. Wir können uns momentan nur behaupten, weil es mir gelingt, Produktinnovationen auf den Markt zu bringen, bei denen wir einen Zeitvorteil haben. Spätestens im nächsten Jahr werden wir dann jedoch von billigeren Anbietern kopiert und substituiert, so wie das bei den klassischen Damenslips aus 100% Baumwolle bereits passiert ist. Dies ist leider problemlos möglich, weil unsere Produkte ja unter den Labels des Handels vertrieben werden und unsere eigene Marke «Comazo» einen sehr schwachen Markenbekanntheitsgrad von ca. 1% erreicht.» Dieser Trend war für die Comazo GmbH & Co KG nicht neu. Nur zwei Unterwäscheunternehmen hatten es in Mitteleuropa geschafft, einen echten Markennamen aufzubauen: Triumph und Schießer. Die anderen Hersteller traten in heftigen Wettbewerb um die weiteren Plätze und spezialisierten sich häufig auf die Belieferung des textilen Einzelhandels unter dessen Eigenmarken (Private-Label-Geschäft).

Die Comazo GmbH & Co KG hat sich in diesem Private-Label-Geschäft den Ruf einer Spezialistin für ein exzellentes Preis-Leistungs-Verhältnis erworben. Schon Ende der achtziger Jahre hatte das Unternehmen aufgrund des Preisdrucks eine eigene Fertigungsstätte in Kroatien aufgebaut und vermehrt mit Nähereien in Ungarn, Polen und Rumä-

nien zusammengearbeitet. Dies hatte dem Unternehmen eine Preisführerschaft im oberen Qualitätssegment verschafft. Die oben erwähnten Umsatzsteigerungen waren die Folge.

Wettbewerber schlugen nun jedoch ähnliche Wege ein und produzierten ebenfalls in Billiglohnländern oder importierten Fertigprodukte aus Fernost, sodass Comazos Preisvorteil schnell zu schrumpfen begann. Der Verdrängungsprozess in der westeuropäischen Unterwäschebranche wurde härter und härter.

Die Geschäftsleitung der Comazo GmbH & Co KG suchte so im Sommer 1993 nach neuen Chancen für die Zukunft. Einerseits wollte man auf den Stärken Comazos – jahrzehntelanges Know-how in allen Produktionsstufen, Innovationsfreudigkeit in Produkten und Prozessen, höchste ökologische Standards, ein breites und in Materialien und Styles aktuelles Sortiment an Damen-, Herren- und Kinderwäsche – aufbauen. Andererseits war es sehr wichtig, als Lieferant der großen Handelshäuser entweder dem sich verschärfenden Verdrängungsprozess auszu-



▲ Abbildung 1 Wertschöpfungsstufen bei Comazo

weichen oder aber diesen durch eine sehr günstige Produktionsstruktur profitabel zu überstehen.

Die Produktion von Unterwäsche kann in 4 Schritte aufgeteilt werden: Stricken, Ausrüsten (Färben), Zuschneiden und Nähen/Verpacken. Die Comazo GmbH & Co KG vollzog die ersten drei Produktionsschritte an ihrem Stammsitz in Deutschland. Genäht und verpackt wurde im eigenen Betrieb in Kroatien oder durch Fremdvergabe an etwa 30 meist kleinere Nähereien in Ungarn, Polen und Rumänien. Das System, mit dem Comazo arbeitete, wird in der Wäscheindustrie «passive Lohnveredelung» genannt. Die Zuschnitte inklusive des Zubehörs wie Spitzen, Gummibänder, Etiketten und Labels wurden per LKW an billigere Produktionsstandorte transportiert, die fertigen Unterwäscheteile wurden dann wieder zurückgebracht und über Comazos Vertriebsorganisation verkauft (siehe ◀ Abbildung 1).

Die passive Veredelung machte für Comazo lange Zeit Sinn, da die qualitätsdefinierenden und kapitalintensiven Produktionsschritte unter eigener Kontrolle in Deutschland stattfanden, der lohnintensive Arbeitsgang Nähen/Verpacken jedoch am Billiglohnstandort. Auf diese Weise konnte Comazo sein Know-how optimal einsetzen und höchste Qualitätsansprüche mit geringen Produktionskosten kombinieren. Nun gab es jedoch mehrere Bedenken:

- Das Lohnniveau an den bisherigen osteuropäischen Näherei-Standorten in Kroatien, Ungarn und Polen stieg stetig und war im Vergleich zu Lohnkosten in Fernost unattraktiv.
- Aufgrund hoher Energiekosten und anderer Standortfaktoren (z.B. Steuern und Abgaben) wurden auch die kapitalintensiven Produktionsschritte Stricken, Färben und Zuschneiden in Deutschland zunehmend in Frage gestellt.
- Voll-Importe (fertig zu beziehende Wäscheteile) aus Fernost wurden im standardisierten Bereich immer besser und nun von einer Vielzahl neu auftretender Importeure den Handelskonzernen für deren Eigenmarken angeboten. Während manche dieser Importeure aufgrund qualitativer Probleme «ökonomischen Schiffbruch» erlitten hatten, konnten sich besonders diejenigen, die sich auf einfache Standardprodukte spezialisiert hatten, nun bereits erfolgreich im Markt etablieren.

Der Geschäftsleitung Comazos stellten sich folgende konkrete Fragen:

- Sollte Comazo seine deutsche Produktion aufgeben und sich wie andere Importeure auf Vollgeschäfte (Handel mit fertigen Produkten) spezialisieren?
- Sollte Comazo unbeirrt an der Strategie der passiven Veredelung festhalten? Und die Nachhaltigkeit dieser Strategie mit vermehrten Anstrengungen in Produktinnovationen koppeln?

- Sollte Comazo versuchen, sich aus seinem Spezialgebiet, der bisher lukrativen Abwicklung des mitteleuropäischen Großkundengeschäfts, verabschieden und versuchen, eine eigene Wäschemarke in Mitteleuropa zu etablieren?
- Sollte ein Produktionsstandort in einem Billiglohnland, wohl am besten in Asien, gesucht werden? Wenn ja, woher sollten die dazu notwendigen Mittel kommen, denn trotz profitabler Jahre hat Comazo aufgrund des permanenten Wachstums der letzten Jahre keine Cash-Reserven aufgebaut. Der erwirtschaftete Cash-flow ging in die Finanzierung des Umsatzwachstums.

Als Hans-Conrad Maier im Herbst 1993 den russischen Wirtschaftsstudenten Igor Wadimowitsch Fomin kennen lernte, war er sich über die Standortfaktoren verschiedener Länder im Klaren. ► Abbildung 2 fasst seine monatelangen Recherchen in stark vereinfachter Form zusammen. Dementsprechend war er auch nicht unvorbereitet, als ihn Igor, der seine zukünftige Frau Irina – eine russische Praktikantin in der Designabteilung Comazos – besuchte, mit der Idee konfrontierte, doch in Russland

	Ungarn	Polen	Russland	China
<b>Lohn einer Näherin</b>	300 €	200 €	75 €	40 €
<b>Sozialnebenkosten</b>	44 %	50 %	42 %	20 %
<b>Energiekosten</b>				
Frischwasser pro m <sup>3</sup>	0,75 €	0,40 €	0,11 €	0,15 €
Abwasser pro m <sup>3</sup>	0,75 €	0,50 €	0,14 €	0,00 €
Strom pro kWh	0,06 €	0,05 €	0,03 €	0,03 €
Gas pro m <sup>3</sup>	0,09 €	0,07 €	0,03 €	0,07 €
<b>Gewinnsteuer</b>	28 %	35 %	25 %	?
<b>Rechtssicherheit</b>	ja	ja	nein (teilweise)	nein
<b>Zollsätze für Import von Lizenzware</b>	0–12 %	5–20 %	5–20 %	10–40 %
<b>Bürokratische Hindernisse</b>	gering	gering	hoch	sehr hoch
<b>Entfernung/Transportkosten</b>	gering	gering	hoch	sehr hoch
<b>Inlandsmarkt</b>				
Bevölkerung in Mio.	14	42	140	1010
Kaufkraft (Index: Deutschland = 100)	72	65	40	25
<b>Akzeptanz europäischer Produkte (Größen, Modebewusstsein, Farben) auf dem Binnenmarkt</b>	ja	ja	ja	nein (Größen!)
<b>Kulturelle Barrieren</b>	gering	gering	durchschnittlich	sehr hoch
<b>Risiko</b>	gering	gering	hoch (Politik, Recht)	hoch (Politik, Recht, Kultur)

▲ Abbildung 2 Standortvergleich

zusammen ein Wäscheunternehmen aufzubauen. Hans-Conrad wusste um die geringeren Personalkosten in Russland. Er hatte nach einer Geschäftsreise im Jahre 1991 jedoch auch negative Informationen über den Status quo der meisten Industriebetriebe, über politische und kriminelle Risiken, über Willkür von Behörden (Zollamt, Finanzamt, Polizei) und die für westliche Verhältnisse rudimentäre Rechtsstaatlichkeit. Natürlich war ihm auch bekannt, dass Russland über einen Inlandsmarkt mit 140 Mio. Menschen verfügt. Er stimmte zu.

Comazo Ltd. Russland wurde im November 1993 als ein Joint Venture zwischen der Comazo GmbH & Co KG (67%) und Igor Fomin (33%) gegründet. Sitz des Unternehmens wurde Tichvin in der Leningrader Region, die Heimatstadt Igors. Das notwendige Startkapital betrug 25 000 Euro. Comazo brachte seinen Anteil in Form von sieben gebrauchten Nähmaschinen ein, Igor in Form eines Gebäudeteiles, der für eine kleine Näherei benutzt werden konnte. Im Dezember 1993 wurde mit etwa zehn Mitarbeitenden und sieben Nähmaschinen mit der Produktion, dem Nähen und Verpacken im Sinne der passiven Veredelung, begonnen.

Die Verantwortung für die russische Beteiligung der Comazo GmbH & Co KG übernahm Hans-Conrads Bruder Christoph, der, wie sein gleichaltriger russischer Partner, eben erst sein Wirtschaftsstudium beendet hatte. Die Kommunikation erfolgte im Wesentlichen per Telefon und bei persönlichen Treffen, die im Quartalsrhythmus, meist in Tichvin, erfolgten.

Diese 4-Tages-Treffen waren für Christoph stets etwas Besonderes. Der Ankunft auf dem St. Petersburger Flughafen folgte eine 3-stündige Autofahrt in einem Wolga oder Lada ins abgelegene Tichvin. Bereits auf der Autofahrt wurde die Zukunft von Comazo Russland diskutiert. Anfänglich waren die Konversationen mühsam und schwierig. Missverständnisse und gegenseitiges Misstrauen mussten überwunden werden. Beide Jungunternehmer hatten mit Ihrer Konditionierung und den vom jeweiligen Umfeld verbreiteten Vorurteilen zu kämpfen:

- Ist der deutsche Mehrheitsgesellschafter ein rücksichtsloser Kapitalist, der mich ausnutzen und bei gemachter Arbeit austauschen oder austricksen wird?
- Ist mein russischer Partner vielleicht ein Betrüger, der meine Unerfahrenheit und Gutgläubigkeit ausnutzen wird, um dem wohlhabenden Ausländer Geld aus der Tasche zu locken und in die eigene zu schaffen?
- Warum vertrauen mir die Deutschen nicht und wollen immer alle möglichen Dokumente sehen und Informationen im Detail erhalten?
- Diese Info über russische Finanz- und Zollformalitäten kann doch nicht richtig sein, das könnten doch Finten sein, um Geld verschwinden lassen zu können?

Der deutsch-russische «culture gap» musste überwunden werden. Hierbei halfen den beiden mehrere Faktoren: Erstens spricht Igor vorzüglich Deutsch. Zweitens lernten die beiden sich persönlich gut kennen, unter anderem weil die Treffen in Tichvin zwangsläufig eine Vermischung von beruflichen und privaten Dingen mit sich brachten. Da Tichvin über keine akzeptable Hotelunterkunft verfügte, wurde Christoph stets in der Wohnung der Familie Fomin willkommen geheißen. Dies bedeutete familiäres Zusammenleben und lange und intensive Diskussionen, oft bis spät in die Nacht. So entstand eine Kommunikationsplattform über die Sprache hinaus, ein gegenseitiges Verständnis von Denkweise und Emotionalität. Drittens identifizierten sich die beiden voll mit ihrem Unternehmen und der gemeinsamen Vision. Die Kommunikation war intensiv. Es gab permanenten telefonischen Kontakt. Oft mehrmals täglich, vom Office und von zu Hause aus, zu jeder Tages- und Nachtzeit, manchmal stundenlang. Viertens verstanden es Igor und Christoph schon früh, auch über schwierige Dinge offen zu reden. Kulturelle und individuelle Perspektiven wurden transparent gemacht, Meinungsverschiedenheiten explizit diskutiert und Konflikte ausgetragen. Zwischen den beiden wurde viel gefragt und zugehört. Es bildete sich ein tiefes Vertrauen – ein Vertrauen, das für manche Mitarbeitende in Russland und Deutschland zum Teil nur schwer nachvollziehbar war und Stirnrunzeln verursachte; ein Vertrauen, das häufig detaillierte Prozessanweisungen und schriftlich formulierte Übereinkünfte ersetzte; ein Vertrauen, das beiden half, wichtige strategische und operative Entscheidungen auch gegen Widerstände in den jeweiligen Organisationen in Russland und Deutschland umzusetzen.

Comazo Ltd. Russland expandierte. 1995 beschäftigte das Unternehmen bereits 80 Mitarbeitende. Ein erster Umzug in größere Räumlichkeiten war hierzu notwendig geworden.

Im selben Jahr begann Comazo Ltd. mit einer Lizenzproduktion der Marke Comazo für den russischen Markt. Zuschnitte und Zubehör wurden nach Russland gesendet, dort genäht, verpackt und an Großhändler und Kaufhäuser verkauft.

1997 zog Comazo erneut um und beschäftigte danach 140 Mitarbeitende. In den neuen Räumlichkeiten wurde auch eine Zuschneiderei in Betrieb genommen und somit eine weitere Produktionsstufe hinzugefügt. Der Verkauf der Marke Comazo in Russland expandierte über die Erwartungen. Anfang des Jahres 1998 verkaufte Comazo mehr als 1 Mio. Wäscheteile pro Jahr auf dem russischen Markt.

Das Jahr 1998 stellte die Comazo Ltd. dann jedoch vor eine existenzielle Bewährungsprobe. Der Wert des russischen Rubels verfiel aus politischen und makroökonomischen Gründen innerhalb weniger Tage. Forderungen an Kunden von Comazo Ltd. wurden wertlos, der Umsatz

brach über Nacht ein. Im Sommer 1998 konnte fast kein einziges Wäscheteil mehr verkauft werden, dabei hatte das Unternehmen soeben erst die Lager für die nahende Herbst/Wintersaison prall gefüllt. Comazo Ltd. geriet in einen Liquiditätsengpass, der – wie die gesamte Finanzierung des russischen Betriebes – von der Muttergesellschaft aufgefangen werden musste.

Die Telefondrähte liefen heiß. Durch den Totalausfall des russischen Marktes und die enge finanzielle Verknüpfung gesamthaft existenziell bedroht, reagierte die Comazo Gruppe schnell. Die Zuschneiderei und Näherei in Russland wurde binnen weniger Wochen wieder zu 100% mit Produkten für Comazo Deutschland gefüllt (im System der passiven Veredelung). Als einer der wenigen Betriebe in Russland konnte Comazo Ltd. alle seine Mitarbeitenden weiter beschäftigen und entlohnen. Die Katastrophe konnte verhindert werden. Comazo Deutschland hatte jedoch noch über Jahre hinweg große Schwierigkeiten, das Kapital, das in dem russischen Warenlager gebunden war, aufzulösen. Liquiditätsengpässe in Russland und Deutschland waren die Folge. Deutsche Kapitalgeber waren nicht oder nur unzureichend bereit, Mittel für die Russland-Expansion bereitzustellen.

1999 standen Igor und Christoph vor einer weiteren wegweisenden Entscheidung. Eine große, sich im Konkurs befindliche staatliche Möbelfabrik stand äußerst günstig zum Verkauf. Das Problem war: Areal und Gebäude befanden sich in einem sehr schlechten Zustand. Die Gebäude waren baufällig, das Areal mit Schrott übersät, die Versorgungseinrichtungen unbrauchbar. Nach einer Besichtigung riet der Betriebsleiter von Comazo Deutschland Christoph vom Kauf ab. Igor jedoch plädierte energisch dafür, denn – so seine Argumentation – alle Genehmigungen seien vorhanden und zudem seien Renovationen viel einfacher umzusetzen als Neubauten. Auch lasse das Areal von 35 000 m<sup>2</sup> und die ebenerdige Bebauung von fast 14 000 m<sup>2</sup> einen optimalen Materialfluss und große Spielräume für Erweiterungen zu. Bürgermeister und Gemeinde hätten zudem ein großes Interesse daran, diese Ruine zu verkaufen und sie so einer positiven Entwicklung zuzuführen. Nach langen Gesprächen ließ sich Christoph überzeugen. Im Sommer 2000 wurde mit dem Umbau begonnen.

Wie in allen Bereichen – Vertrieb, Produktion, Investitionen usw. – wurden auch in der Baukonzeption und -umsetzung Entscheidungen nicht einfach in Deutschland getroffen, sondern von Igor vorbereitet und dann mit Christoph diskutiert. Man entschied gemeinsam. Operative Entscheidungen und solche über kleinere Investitionen wurden eigenverantwortlich in Russland gefällt. Christoph definierte seine Rolle in den meisten Fällen als die eines Beraters, nicht als die des bestimm-

den Mehrheitsgesellschafters. Nur in wenigen Ausnahmefällen setzte er kategorisch seinen Standpunkt durch. Dies geschah jedoch, wie zwischen den beiden Partnern üblich, mehr durch rationalen Austausch von Argumenten und Überzeugungskraft als über eine bloße Anweisung. Oft wurden Kompromisse gefunden.

Diese weitreichende Autonomie des russischen Partners und die Tatsache, dass die Konditionen von Liefergeschäften zwischen Comazo Deutschland und Comazo Russland in der Regel zwischen Igor und Christoph verhandelt (und nicht von Deutschland diktiert) wurden, stieß bei den deutschen Entscheidungsträgern immer wieder auf Unverständnis. Eine deutsche Führungskraft drückte dies so aus: «Warum lassen wir uns das bieten? Das ist unser Betrieb, und ich weiß nicht, warum Christoph mit Igor überhaupt diskutiert und nicht wie bei anderen Lieferanten die Konditionen der Zusammenarbeit vorgibt. Der Laden gehört uns doch schließlich!»

Christoph jedoch hielt an seinem Stil fest: «Comazo Ltd. ist ein russisches Unternehmen. Igor ist der verantwortliche Geschäftsführer. Er muss die entsprechenden Kompetenzen haben und diese Verantwortung auch fühlen. Dies kann nur geschehen, wenn er selbst Entscheidungen trifft oder an den Entscheidungen maßgeblich beteiligt ist. Nur dann kann er sich voll mit «seinem» Unternehmen identifizieren. Ich vertraue ihm und seinen Fähigkeiten. Außerdem ist er ja selbst beteiligt, und so sitzen wir in einem Boot.»

Auch die Verhandlungen über die Preise der Näh- und Verpackungsleistung (von Russland nach Deutschland berechnet) und über Stoffpreise für Lizenzprodukte (von Deutschland nach Russland berechnet) waren mühselig. Dennoch hielt Christoph an dieser Strategie fest: «Igor vertritt die Interessen von Comazo Ltd. Russland. Das darf und soll er auch Comazo Deutschland gegenüber tun. Wenn wir möchten, dass er sich voll für das Unternehmen einsetzt, so müssen wir mit ihm wie mit einem Dritten verhandeln und ihm nichts vorschreiben. Weiterhin muss er als Geschäftsführer auch die Freiheit haben, an Dritte zu liefern oder bei Dritten einzukaufen, wenn wir selbst nicht wettbewerbsfähig sind. Nur so verbessern wir Effizienz und Professionalität in unserer Gruppe.»

Ein wichtiger Bestandteil des Lizenzvertrages zwischen Comazo Ltd. Russland und Comazo Deutschland war, dass Comazo Ltd. stets die Corporate Identity und die hohen Qualitätsstandards der Marke «Comazo» beachten solle. Dieser Grundsatz sorgte oft für Diskussionen, in denen Igor auf russische Besonderheiten und Vorlieben, Christoph hingegen auf die verbindlichen Standards hinwies. Diskussionen wie diese waren keine Seltenheit:

- Christoph: «Der neue russische Herbst/Winterkatalog entspricht nicht voll der Corporate Identity. Der Blauton des Logos ist nicht exakt. Außerdem genügen die Fotos und ausgewählten Models nicht unserem Standard. Die Darstellung der Wäsche ist nicht schön. Auch die Kollektion ist leicht verändert. Warum beachtet Ihr nicht die vorgegeben Richtlinien?»
- Igor: «Die Models sind okay. Wir mussten die deutschen Fotos ersetzen, denn deren Stil kommt in Russland nicht an. Russinnen und Russen haben einen anderen Geschmack. Unsere Fotografen und Models sind genauso gut, nur viel preiswerter.»
- Christoph: «Ja, aber in diesem Bereich dürfen wir keine Kompromisse machen. Ich verstehe nicht, warum sich euer Katalog- und Verpackungs-Designer hier selbst verwirklicht, anstatt die vorgegebenen Richtlinien exakt umzusetzen.»
- Igor: «Okay, sag mir genau, was dir nicht gefällt. Was jedoch die Kollektion angeht, dort sind die deutschen Artikel vielfach nicht geeignet. Wir können viele deutsche Modelle fast nicht verkaufen. Wir wollen russische Wäscheartikel entwickeln.»
- Christoph: «Ihr habt dazu nicht das Know-how. Eventuell passen dann die von Euch entwickelten Wäscheteile nicht. Dadurch wird das Image Comazos torpediert.»
- Igor: «Natürlich können wir das. Im Gegenteil, die deutschen Passformen stimmen oft nicht.»

Stolz und Vertrauen in die Fähigkeiten der russischen Mitarbeitenden bestimmten sehr oft den Tenor in Igors Argumentation. Christoph respektierte dies, da er die Erfolge des russischen Teams in vielen Feldern anerkannte und er ja selbst Comazo Ltd. als russisches Unternehmen definiert hatte. Anders als mit den Partnerbetrieben in Osteuropa wurden in Tichvin nur selten Qualitätskontrollen deutscher Fachleute durchgeführt, denn das Qualitätsniveau der russischen Fertigung war seit Jahren auf einem erstaunlich hohen Niveau. Allerdings entstanden durch das ausbleibende Controlling vom Stammhaus auch hin und wieder Fehler, die vielleicht hätten vermieden werden können.

Die Motivation des jungen russischen Teams war außerordentlich hoch. In den Jahren 1999 bis 2003 wurde der gesamte Gebäudekomplex renoviert oder neu gebaut. Im März 2003 konnte die Ausrüstung in Betrieb genommen werden, im Mai 2003 die Strickerei. Damit wurde Comazo Ltd. zum vollstufigen Wäscheunternehmen mit etwa 300 Mitarbeitern in Produktion und Verwaltung/Vertrieb. Insbesondere hinsichtlich der jüngsten beiden Produktionsstufen waren viele Betrachter skeptisch.

tisch gewesen: «Schwierige Prozesse, kein erfahrenes Fachpersonal, keine Mechaniker für solche Maschinen. Ob das wohl gut geht?»

Als jedoch der deutsche Strickmeister von einem mehrwöchigen Aufenthalt in Russland zurückkam, war er beeindruckt und erzählte Christoph: «Wir haben zwar keinen gelernten Stricker dort und den Leuten fehlt die Erfahrung mit Strickmaschinen für Wäsche. Aber trotz meiner anfänglichen Bedenken habe ich ein gutes Gefühl, denn die Mitarbeitenden sind motiviert und interessiert. Schon nach wenigen Tagen konnten wir trotz sprachlicher Barrieren prima zusammenarbeiten. Die Mechaniker und Elektroniker haben gute allgemeine Kenntnisse und begreifen, worauf es bei den Maschinen ankommt. Auch können die Stricker bereits Wäschestoffe stricken. Es wird klappen.»

Der Umsatz der Comazo Ltd. Russland betrug im Jahr 2002 etwa 4,5 Mio. Euro. Seit mehreren Jahren arbeitet das Unternehmen nun profitabel. Die Umsatzrentabilität liegt weit über dem Branchendurchschnitt. Der Cash-flow entwickelt sich positiv. Inzwischen wurden die meisten Schulden an Comazo Deutschland zurückgezahlt. Allerdings stagniert der russische Inlandumsatz seit einem Jahr bei gleichzeitigem Anstieg von Kaufkraft und Bruttosozialprodukt, was auf den Verlust von Marktanteilen schließen lässt.

An dies alles dachte Christoph, während er und Igor die Weißgradproblematik erörterten. Nach etwa 20 Minuten legte er den Hörer auf uns dachte: «Wegen dem Weißgrad muss ich gleich am Montag mit unserem Ausrüstungsleiter sprechen, vielleicht hat er eine Idee. Wir kriegen das bestimmt hin, kein Problem. Was mich viel mehr beschäftigt ist, dass wir den Lizenzvertrieb wieder besser in den Griff kriegen müssen. In Moskau verlieren wir Marktanteile, und auch in den entlegenen Regionen Russlands haben wir den Schwung verloren. Wir waren zu viel mit der Produktion beschäftigt und müssen da dringend wieder angreifen!»

	<b>Fragen zur Fallstudie</b>
--	------------------------------

1. Welche Gründe waren ausschlaggebend, dass sich die Geschäftsleitung der Comazo GmbH & Co KG für ein Engagement in Russland entschieden hat?
2. Welche Form der Internationalisierung wurde gewählt? Welche Vorteile und Nachteile hat diese Strategie im konkreten Fall Comazos? Geben Sie konkrete Beispiele.
3. Westliche Engagements in Russland in den 90er Jahren sind nach offiziellen Statistiken in den meisten Fällen gescheitert. Comazo Ltd. Russland scheint hingegen eine Erfolgsstory zu sein. Welche Gründe sehen Sie hierfür?
4. In den Jahren nach 1998 stand die Comazo Gruppe vor existenziellen Problemen. Welche(n) Fehler haben Igor und Christoph gemacht? Wie hätten sie es besser machen können?
5. Welche aktuellen oder latenten Gefahren bestehen für Comazo Ltd. Russland. Was würden Sie Igor und Christoph raten, um diesen zu begegnen?
6. Welche Herausforderungen bringen Internationalisierungsstrategien mit sich?
7. Welche Grundsätze eines erfolgreichen interkulturellen und multi-kulturellen Managements können aus diesem Fall abgeleitet werden?