

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



REKRUTIERUNG FÜR DIE EMERGING MARKETS



S. 2

INTERVIEW:

Christian Tegethoff

„KANDIDATEN LASSEN SICH IN JEDEM
ZIELLAND FINDEN“ ▶



S. 4

INTERVIEW:

Thomas Piontek

„RUSSEN TREFFEN SCHNELLER
ENTSCHEIDUNGEN“ ▶

Über 40 Prozent der europäischen Exporte gehen in Staaten außerhalb der Europäischen Union, wobei die USA, China, die Schweiz, die Türkei und Russland die größten Abnehmer sind.

Entsprechend wichtig ist es für viele Unternehmen, ihren internationalen Vertrieb effektiv zu organisieren und die Führungspositionen auch in den außereuropäischen Zielmärkten professionell zu besetzen. In den Emerging Markets sind dabei einige Besonderheiten zu beachten.

„KANDIDATEN LASSEN SICH IN JEDEM ZIELLAND FINDEN“

Wie unterscheiden sich Rekrutierungen in Emerging Markets von Besetzungen in Europa?

In Ländern wie Indien, Russland oder dem Iran kommt es vor allem darauf an, die Führungspositionen mit vertrauenswürdigen Persönlichkeiten zu besetzen, die verstehen, wie eine internationale Firma tickt.

Kandidaten mit technischen „hard skills“ sind in den meisten Ländern verhältnismäßig leicht zu finden. Fast noch wichtiger ist aber die interkulturelle Passung. Ein Geschäftsführer muss nicht nur in seinem jeweiligen Land zurechtkommen und entsprechende Zahlen abliefern, sondern auch innerhalb des Unternehmens anschlussfähig sein.

Wichtige Stichworte sind hier Compliance-Verständnis, Führungsstil und das Arbeiten in einem Matrix-System mit seinen differenzierten Berichtswegen. In Deutschland, Großbritannien oder Dänemark können diese Fähigkeiten meist vorausgesetzt werden. In den Emerging Markets handelt es sich um eine wertvolle Eigenschaft von Kandidaten, die auf Karrieren in internationalen Unternehmen zurückblicken können. Stellenwechsel und Neubesetzungen laufen im Iran, in den Golfstaaten, in Russland und Asien dynamischer ab als in Europa. In vielen Ländern betragen die arbeitnehmerseitigen Kündigungsfristen nur wenige Wochen, die Bereitschaft, den Arbeitgeber auch kurzfristig zu wechseln, ist oft hoch. Dies ist manchmal unbequem für europäische Unternehmen, deren Entscheidungsprozesse im Zusammenhang mit Besetzungsfragen oft viel Zeit benötigen.

Lassen sich die Erfahrungen aus einem Emerging Market auf die anderen übertragen? Spielt nicht die jeweilige Landeskultur eine große Rolle?

Natürlich sind die Bedingungen nicht in allen Emerging Markets identisch, aber die oben beschriebenen Beobachtungen lassen sich zu einem gewissen Grad verallgemeinern. Die jeweilige Kultur des Landes spielt selbstverständlich eine Rolle. Allerdings sollte es nicht das Unternehmen sein, das sich zu 100 Prozent an die jeweilige Landeskultur anpasst. Vielmehr sollten die lokalen Manager die Kompetenzen mitbringen, sich sowohl in der Firmen-, als auch in der Landeskultur zu bewegen. Ihnen kommt eine wichtige Brückenfunktion zu.

Eine multinationale Organisation funktioniert an allen Standorten nach recht einheitlichen Prinzipien. Ein chinesischer oder iranischer Manager muss sich an die selben Spielregeln halten, wie sein Kollege in Finnland oder Frankreich. Deshalb ist es bei



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

der Kandidatenbeurteilung entscheidend, neben den fachlichen Qualifikationen auch die Eignung zur Mitarbeit in einem internationalen Unternehmen zu prüfen. Kandidaten ohne entsprechende Vorerfahrung tun sich hier meist sehr schwer.

Was sollten Unternehmen beachten, die in ein neues Land einsteigen wollen?

Hat sich die Firma für die Gründung einer Präsenz vor Ort entscheiden, so ist die richtige Besetzung der Repräsentanzleiter -bzw. Geschäftsführerposition der Schlüssel für den Unternehmenserfolg.

Wie beschrieben sollten die Kandidaten vor allem Compliance- und Führungsverständnis mitbringen. Gibt es hier Defizite, dann kann das Tochterunternehmen von Anfang an auf dem falschen Gleis unterwegs sein. Entsprechende Fehler und die daraus resultierenden Probleme lassen sich dann manchmal nur noch schwer korrigieren. Manche Unternehmen legen zwar Wert auf eine gründliche und objektive Kandidatenauswahl, vernachlässigen aber dann die Einarbeitung der neuen Führungskraft und lassen es anschließend an einer engen Führung fehlen. Das ist ein Grund dafür, dass wir in Schwellenländern zu oft Tochtergesellschaften sehen, die sich weitgehend vom Mutterhaus abkoppeln und ein Eigenleben entwickeln. Der lokale Geschäftsführer besetzt dann die Führungsrollen mit seinen Leuten und schaltet und waltet im Wesentlichen autonom – oft zum Schaden des Unternehmens.

Betrogen werden kann dann auf vielerlei Art, wie ein Beispiel zeigt. Der Geschäftsführer eines Unternehmens im Moskauer Gebiet hat in Zusammenarbeit mit der Hauptbuchhalterin gleichzeitig von Zulieferern kassiert, „kickback-basierte“ Rabatte gewährt und eine in Teilen virtuelle Gehaltsliste geführt, über die nicht-existente Mitarbeiter entlohnt worden sind. Das Geld landete in den Taschen der Geschäftsführung. Die Firmenleitung sollte das Risiko der Verselbstständigung von vorneherein im Blick haben und sich überlegen, wie auch geographisch weit entfernte Tochtergesellschaften fest in die Gruppe integriert und kontrolliert werden können.

Wie sind die Gehaltsniveaus bei Führungskräften in Schwellenländern?

Hier gibt es eine enorme Spannbreite von Land zu Land und auch erhebliche Schwankungen, weil viele Währungskurse im Verhältnis zu Euro und Dollar sehr volatil sind. Natürlich spiegelt das jeweilige Vergütungsniveau auch immer die Lebenshaltungskosten und die Kaufkraft vor Ort wider. So liegen Vergütungen im Iran sehr deutlich unter dem Gehaltsniveau in den Vereinigten Arabischen Emiraten.

Auch innerhalb der einzelnen Länder sind die regionalen Arbeitsmärkte vollkommen unterschiedlich: Die chinesischen Tier-1-Städte beispielsweise haben kaum Gemeinsamkeiten mit den abgelegeneren Provinzen.

Aufgrund der Vielzahl der Einflussfaktoren sind verallgemeinernde Aussagen hier also schwierig, es muss stets eine bestimmte Position an einem konkreten Ort betrachtet werden.

Gibt es vor Ort überhaupt geeignete Kandidaten? Sollte ein Unternehmen lieber einen Expatriate entsenden?

Grundsätzlich lassen sich in jedem Zielland Kandidaten finden, die eine Tochtergesellschaft leiten und das Geschäft erfolgreich führen können. Allerdings ist die Größe des entsprechenden Kandidatenpools von Land zu Land verschieden.

Im Iran, der aufgrund der strengen Sanktionen für viele Jahre isoliert war, ist das Potential an international erfahrenen Kandidaten zurzeit relativ gering. Andere Emerging Markets beherbergen eine große internationale „Business-Community“, wie China oder die Golfstaaten. Entsprechend gibt es hier viele Manager, die in internationalen Unternehmen ausgebildet worden sind und sich gut in entsprechenden Strukturen zurechtfinden. An Standorten wie Schanghai, Singapur, Moskau oder Dubai sind auch viele europäische Expatriates, die ihren Lebensmittelpunkt in das Gastland verlegt haben. Als „lokale Expatriates“ stellen sie oftmals eine interessante Alternative zu rein lokalen Kandidaten und zu „klassischen“ Expatriates dar, die aus der jeweiligen Unternehmenszentrale entsendet werden.

Allerdings haben lokale Kandidaten bei der Besetzung von vertriebsnahen Positionen oft die besseren Karten. Der Umgang mit Kunden und Distributoren erfordert gute Kenntnisse der jeweiligen Landeskultur- und Sprache, die Expatriates meist nicht mitbringen.

Expatriates kommen eher dann zum Zuge, wenn der Transfer von Technologien oder Prozessen im Vordergrund steht. Als Träger der Firmenkultur können aus der Zentrale entsandte Expatriates dazu beitragen, die lokalen Firmenstrukturen effektiver in die internationale Organisation zu integrieren.

„RUSSEN TREFFEN SCHNELLER ENTSCHEIDUNGEN“

Für welche Positionen haben Sie in Ihrer Zeit in Russland überwiegend rekrutiert?

Bei unseren Besetzungen ging es eher um technisches Führungspersonal, weniger um administrative Stellen.

Im technischen Bereich haben wir überwiegend Rig Manager gesucht. Allerdings wurden viele Positionen, soweit möglich, an interne Kandidaten aus den anderen Ländern vergeben, in denen KCA Deutag aktiv ist. Unsere Firmenpolitik sah vor, bevorzugt eigene Mitarbeiter zu platzieren, auch wenn es extern sicherlich manchmal bessere Leute gegeben hätte. Neue Kollegen von außen hätten hier und da vielleicht neue Impulse setzen können und einen frischen Blick gehabt.

Von extern haben wir verschiedentlich IT-Leute eingestellt, auch Logistiker und andere Spezialisten, die sich initiativ bei uns gemeldet hatten. Unser grundsätzliches Ziel war und ist Nationalisierung. Durch die Beschäftigung von russischen Mitarbeitern wollten wir die Akzeptanz der Firma bei Partnern und Kunden noch weiter verbessern. In vielen Positionen haben wir auch deshalb nur dann Expatriates eingesetzt, wenn lokal keine passenden Kandidaten zu finden waren.

Welche spezifischen Herausforderungen gibt es bei Rekrutierungen in Russland?

Manchmal ist der Wahrheitsgehalt bei Lebensläufen und anderen Bewerbungsunterlagen geringer, bei Zertifikaten und Angaben wird schon einmal gemogelt. Grundsätzlich sollte alles überprüft werden, auch vermeintliche fachliche Qualifikationen – denn diese sind nicht immer äquivalent mit europäischen Standards.

INTERVIEW



Thomas Piontek

hat als Vice President HR bei Cargolux und der ASCOM AG gearbeitet. Als Partner in renommierten deutschen Personalberatungen hat er später etliche nationale und internationale Besetzungen begleitet. Piontek hat die letzten vier Jahre im sibirischen Tyumen verbracht, wo er als Regional Senior Manager HR für den Öl & Gas-Dienstleister KCA Deutag fungiert hat.

Wir haben oft die Erfahrung gemacht, dass wir vermeintlich „fertige“ Leute noch in der Praxis anlernen mussten.

Zu beachten sind die enormen regionalen Unterschiede in Russland. Moskau und St. Petersburg lassen sich als „Schwellenland“ begreifen, ab dem Ural beginnt in mancherlei Hinsicht ein Entwicklungsland. Die Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften ist hier geringer, wobei es natürlich von der konkreten Position abhängt.

Ein Beispiel: Wir haben in Komi gebohrt, in Richtung der Jamal-Halbinsel. Vor Ort gibt es praktisch keine Fach-Arbeitskräfte, die müssen Sie dann von weiter her für die Arbeiten rekrutieren.

Wie unterscheidet sich die Herangehensweise an Rekrutierungen in Deutschland und in Russland?

Suchen in Deutschland dauern grundsätzlich länger, weil wir dort arbeitsrechtlich und arbeitskulturell anders aufgestellt sind. Die Kündigungsfristen sind länger, die Wechselbereitschaft der Kandidaten ist geringer. In Russland geht es hier schneller und spontaner zu – das hat natürlich Vor- und Nachteile.

Die Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern ist in Russland generell geringer, Deutschland hat die höhere Kandidatendichte. Die Aspekte „Loyalität“ und „Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen“ sind in Russland aufgrund kultureller Gegebenheiten weniger ausgeprägt. Russen treffen Entscheidungen grundsätzlich schneller. Die Geographie steht in Russland manchmal einer einfachen Personalplanung im Wege. Wenn ich eine Führungskraft von Tyumen nach Moskau bewegen will, dann muss ich unter Umständen so viel mehr anbieten, dass die Firma dazu nicht mehr bereit ist. Die Unterschiede zwischen Stadt und Land sind immens, das ist in Russland viel deutlicher ausgeprägt als in Deutschland. Demgegenüber sind regionale Unterschiede in Deutschland zu vernachlässigen.

Wann halten Sie den Einsatz von Expatriates für sinnvoll?

Immer dann, wenn eine Schlüsselposition zu besetzen ist und keine lokalen Kandidaten mit entsprechender Qualität verfügbar sind. Allerdings muss der Expatriate aus kaufmännischer Sicht bezahlbar sein. Oft lohnt sich der Einsatz eines Headhunters zur Suche – die eigenen Instrumente reichen meist nicht aus, um geeignete Kandidaten zu identifizieren.

Wir haben auch gute Erfahrung mit Market Mappings gemacht, wie sie von manchen Personalberatungen angeboten werden. Dabei handelt sich um eine Analyse des Kandidatenmarktes. Es wird ermittelt, welche konkreten Personen bei Wettbewerbern und Marktbegleitern arbeiten, wie ihre beruflichen Hintergründe und die grundsätzliche Bereitschaft sind, den Arbeitgeber zu wechseln.

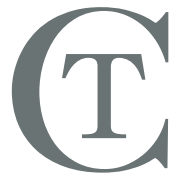
Das hilft, die eigenen Vergütungssysteme zu optimieren und vor allem schnell auf potentielle Kandidaten zugehen zu können, wenn sich ein kurzfristiger Bedarf ergibt.

Welche Tipps haben Sie für Personaler, die eine Führungsposition in einem Schwellenland zu besetzen haben?

Sie müssen sich auf das Zielland einlassen wollen und ein hohes Maß an Empathie haben. Gleichzeitig sollten Sie eine ausgeprägte Frustrationstoleranz mitbringen.

Wichtig ist, Kandidaten nicht nur durch „die eigene Brille“ zu sehen. Bei der Beurteilung ist der Brückenschlag zwischen den eigenen Werten und den Anforderungen des Ziellandes entscheidend. Der Kandidat muss in Russland Resultate bringen können, sonst ist das Ganze „ein Knieschuss“!

Bei der Identifikation, Ansprache und Auswahl von entsprechenden Kandidaten kann ein Headhunter, der im Lande tätig ist und dort Erfahrungen vorweisen kann, sehr hilfreich sein. Voraussetzung ist, dass er die Anforderungen des Unternehmens versteht und gleichzeitig einschätzen kann, ob ein bestimmter Kandidat die Position im Zielland erfolgreich ausfüllen kann.



EXECUTIVE SEARCH

EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN ASIEN, RUSSLAND/GUS UND DEM MITTLEREN OSTEN

CT Executive Search ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf den emerging markets. Unsere Kompetenz ist es, die richtigen Kandidaten für Führungspositionen zu finden und Schlüsselpositionen ideal zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dabei greifen wir auf ein Beratungsnetzwerk zurück, das die Märkte Asiens, Russland und die anderen Länder der Eurasischen Wirtschaftsunion sowie den Mittleren Osten umfasst.

HELSINKI

Partner Office
Paciuksenkatu 27
00271 Helsinki, Finland

MOSCOW

CT Executive Search LLC
Central Office
Shlyuzovaya nab. 8,1
115114 Moscow, Russia
Telephone: +7 499 678 2111
E-Mail: office@ct-executive.com

TEHRAN

CT Executive Search
Iran Desk
Teheran/Berlin/Moscow

SHANGHAI

Partner Office
Suite 919, 993 West Nanjing Rd.
Shanghai 200041, China

BERLIN

CT Executive Search LLC Liaison Office
10117 Berlin, Germany

NEW DELHI

Partner Office
301 Eros Corporate Tower
Nehru Place
New Delhi 110 019

DUBAI

CT Executive Search
Middle East Desk
Dubai/Berlin/Moscow

