

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

OSTEUROPA



OSTEUROPA – PERSONALNOT IM BOOMLAND



S. 2

INTERVIEW:

Adrian Stadnicki

„MITTELOSTEUROPA IST NICHT MEHR
VERLÄNGERTE WERKBANK“ ▶



S. 4

Christian Tegethoff

„UNTERNEHMEN SIND AUF DIREKTSUCHE
ANGEWIESEN“ ▶



S. 6

Thomas Piontek

„HOHE ANFORDERUNGEN AN
INTERKULTURELLE KOMPETENZ“ ▶

„MITTELOSTEUROPA IST NICHT MEHR VERLÄNGERTE WERKBANK“

Wie hat sich der Warenaustausch zwischen Deutschland und den von Ihnen betreuten Ländern Mittelosteuropas in den vergangenen Jahren entwickelt?

Der Warenaustausch mit Mittelosteuropa entwickelt sich seit Jahren äußerst positiv. Die Region ist zu einem Top-Partner der deutschen Wirtschaft avanciert. Im Jahr 2018 summierte sich das Handelsvolumen Deutschlands mit der Visegrád-Gruppe und dem Baltikum auf über 300 Mrd. Euro. Tschechien, Ungarn und die Slowakei liegen im Ranking des Außenhandels jeweils vor deutlich größeren Ländern wie der Türkei, Kanada, Brasilien und Indien.

Besonders dynamisch entwickelt sich der Handel mit Polen. Im Jahr 2018 konnte der deutsch-polnische Warenaustausch Dank eines Zuwachses von 7,5 Prozent einen Rekordwert von 118,5 Mrd. Euro verbuchen. Es zeichnet sich ab, dass Polen in Kürze Großbritannien als sechstwichtigsten Außenhandelspartner Deutschlands ablösen wird. Tschechien wird voraussichtlich in den kommenden Jahren als zweites Land in der von unserem Verband betreuten Region die Schallmauer von 100 Mrd. Euro durchbrechen.

Was macht diese Länder so attraktiv als Produktionsstandorte für deutsche Unternehmen? Beobachten Sie weitere Ansiedlungen deutscher Firmen in der Region?

Die gesamtwirtschaftliche Lage entwickelt sich in der Region nach wie vor sehr positiv. Innerhalb der Europäischen Union zählen die Länder zu den Wachstumsmotoren. Die jüngste Prognose der EU-Kommission von 7. Mai 2019 geht von einem deutlich über dem EU-Durchschnitt von 1,4 Prozent liegenden Wachstum aus. Dieses reicht von 2,6 Prozent in Tschechien bis zu 4,2 Prozent in Polen. Damit kommen in einem immer schwieriger werdenden außenwirtschaftlichen Umfeld wichtige Wachstumsimpulse für die deutsche Wirtschaft aus Mittelosteuropa.

Als Standortvorteile gelten die EU-Mitgliedschaft, die geographische Nähe zu Deutschland sowie gut ausgebildete, qualifizierte und kreative Fachkräfte. Im Falle der drei baltischen Staaten und der Slowakei, die alle den Euro eingeführt haben, kommt noch die Währungssicherheit hinzu. Als Verband schätzen wir zudem, dass sich Wirtschaftsförderungsagenturen und Behörden in den Ländern aktiv für den Erfolg ausländischer Investoren einsetzen. Das gilt insbesondere für das produzierende Gewerbe.

Zu den größten Investitionen gehört aktuell das von Mercedes Benz Cars im polnischen Jawór geplante Werk zur Batteriezellenfertigung. Am selben Standort gibt es bereits ein High-Tech-Motorenwerk.



Adrian Stadnicki

Regionaldirektor Mittelosteuropa, Ost-Ausschuss – Osteuropaverein der Deutschen Wirtschaft e.V. (OAOEV), Berlin

Der OAOEV ist die Regionalinitiative der deutschen Wirtschaft für 29 Länder in Mitteleuropa, Ost- und Südosteuropa, im Südkaukasus und Zentralasien. Der OAOEV steht seinen Mitgliedsunternehmen zur Flankierung von Projekten, zur Vermittlung von Kontakten sowie für Fragen zum Markteintritt zur Verfügung.

Was sind die wichtigsten wirtschaftlichen Trends in Ostmitteleuropa? Für welche Branchen sehen Sie besonders großes Potential?

Die entscheidende Frage für die Länder besteht im erfolgreichen Übergang zu einem innovationsbasierten und digitalisierten Wirtschafts- und Wachstumsmodell. Die Visegrád-Länder möchten jetzt stark in Forschung und Entwicklung investieren und sich auch mit Hilfe deutscher Investoren zu Hightech-Standorten weiterentwickeln. Dazu gibt es bereits eine Reihe vielversprechender Ansätze.

Das Bild von Mittelosteuropa ist bereits nicht mehr das einer verlängerten Werkbank. So wurde beispielsweise Skype in Estland und die Präsentationssoftware Prezi in Ungarn erfunden; in Lettland wurden Drohnen zur Reinigung von Windkraftanlagen konzipiert.

Großes Potenzial für deutsche Unternehmen sehen wir in Mittelosteuropa aktuell im Bereich Energieeffizienz. Bis September 2022 müssen beispielsweise alle 300.000 Kohlekessel in Tschechien ausgetauscht werden. Auch in der Bau-, IT-, Gesundheits-, Dienstleistungs- und der Logistikbranche ergeben sich für deutsche Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten.

Wie ist die Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften in Ostmitteleuropa? Welche Auswirkungen hat in diesem Zusammenhang die Einführung der Visafreiheit für ukrainische Staatsbürger?

Der Fachkräftemangel ist in allen mittelosteuropäischen Ländern ein riesiges Thema. In Folge des wirtschaftlichen Aufschwungs werden Jahr für Jahr neue Beschäftigungsrekorde erreicht, zugleich steigen die Löhne deutlich an.

Deutsche Investoren in der Region müssen teilweise Aufträge ablehnen, weil Ihnen das Personal dafür fehlt. Einige Unternehmen siedeln Ihre Produktion in strukturschwachen Gegenden in Mittelosteuropa an, in der Hoffnung, den Fachkräftemangel so zu entschärfen. Andere Unternehmen investieren in Folge des Drucks vermehrt in die Automatisierung.

In den Ländern ist zu beobachten, dass viele Ukrainerinnen und Ukrainer nicht nur im Niedriglohnsektor beschäftigt sind. Sie sind zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor avanciert und aus Mittelosteuropa nicht mehr wegzudenken.

„UNTERNEHMEN SIND AUF DIREKTSUCHE ANGEWIESEN“

Welche Positionen besetzen Sie in Osteuropa überwiegend?

In Polen, Tschechien, Ungarn, in Südosteuropa und dem Baltikum arbeiten wir vorwiegend für Auftraggeber aus dem deutschsprachigen Raum. Es handelt sich dabei um Unternehmen des gehobenen Mittelstands und Konzerne, die meist seit vielen Jahren in der Region aktiv sind und oft über Produktionsstandorte vor Ort verfügen. Hinsichtlich der Branchen besteht ein gewisses Übergewicht auf dem B2B-Sektor, vor allem im Investitionsgüterbereich. Zu unseren Auftraggebern gehören aber auch Konsumgüterproduzenten, Einzelhandelsunternehmen und Hersteller aus dem Bereich Medizintechnik/Pharmazie.

Wir besetzen überwiegend Geschäftsführungs- und Werksleiterrollen, je nach Unternehmensgröße auch andere Positionen auf der lokalen C-Ebene. Expatriates werden dabei übrigens nur in Ausnahmefällen gesucht; unsere Auftraggeber interessieren sich ganz überwiegend für Kandidaten aus dem jeweiligen Land.

Wie ist CT Executive Search in Osteuropa aufgestellt und wie arbeiten Sie in der Region?

Grundsätzlich bearbeiten wir Besetzungen in Osteuropa von unserem Research-Hub in Moskau aus, der mit Mitarbeitern aus mehreren Ländern der Region besetzt ist. Neben Russisch, Deutsch und Englisch halten wir etwa auch einen bulgarischsprachigen Research in Moskau vor; für unsere Kunden haben wir Kontaktpunkte in Berlin und Moskau.

Hinzu kommt ein dichtes Netzwerk von Freelancern und Partnern in praktisch allen Ländern Osteuropas, die wir je nach Aufgabenstellung gezielt einschalten können. Damit können wir unsere Recherchekapazitäten flexibel und nach Bedarf erhöhen, um den optimalen Projekterfolg zu gewährleisten. Mit dieser Aufstellung sind wir auch für länderübergreifende und rechercheinensive Suchen gut gerüstet.

Was gilt es aus Ihrer Sicht in der Region besonders zu beachten?

Persönlich liegt mir Osteuropa seit jeher am Herzen. Ich habe Osteuropäische Geschichte und Slavistik studiert und mich intensiv mit den Sprachen und Kulturen der Region beschäftigt.

Diese theoretischen Kenntnisse haben mir dabei geholfen, mich auf dem „Flickenteppich Osteuropa“ zurechtzufinden und ein Gespür für die vielfältigen Mentalitäten in der Region zu entwickeln. Dabei handelt es sich übrigens um eine lebenslange Aufgabe – auch viele Jahre in osteuropäischer Theorie und Praxis reichen nicht aus, um das Bild zu komplettieren.



Christian Tegethoff

Geschäftsführer
CT Executive Search

Im Geschäftsleben ist es generell ratsam, sich zu politischen Themen zurückhaltend zu äußern und sich im Gespräch auf unverfängliche Themen zu konzentrieren. Dies gilt auch und gerade in Osteuropa. Die Regierungen verschiedener Länder der Region werden ja in der deutschen medialen Debatte ausgesprochen kritisch gewürdigt.

Viele Ungarn, Polen, Ukrainer oder Russen haben eine andere Sicht auf die Themen, die in Deutschland diskutiert werden. Dieser Blick erklärt sich mit anderen kulturellen und religiösen Bindungen, historischen Erfahrungen und Mentalitätsunterschieden. In einem geschäftlichen Kontext lohnt es sich in der Regel nicht, sich auf eine Kontroverse dazu einzulassen.

Der Personalmarkt ist in Ost- bzw. Mittelosteuropa generell angespannt, im Führungskräfte-segment herrscht große Nachfrage. Dies gilt insbesondere für Positionen im Produktionsbereich – etwa für Werksleiter, sowie im Produktions- und Qualitätsmanagement.

Welche Trends beobachten Sie derzeit auf den osteuropäischen Führungskräftemärkten?

Aufgrund der hohen Nachfrage sind Unternehmen für die Besetzung von produktionsnahen Führungspositionen praktisch immer auf die Direktsuche angewiesen. Dann entscheiden die Attraktivität des Unternehmens, des Standorts und der angebotenen Vergütung darüber, wie viele Kandidaten für die Besetzung zur Auswahl stehen.

Die Wechselbereitschaft ist zurzeit relativ niedrig. Potentielle Kandidaten brauchen einen guten Grund, um einen neuen Arbeitgeber in Erwägung zu ziehen. Dabei ist nicht mehr nur die unmittelbare Vergütung ausschlaggebend, entscheidend sind sondern vor allem auch die langfristigen Perspektiven, die ein Unternehmen bieten kann.

Aus HR-Sicht ist „Osteuropa“ keineswegs als einheitlicher Personalmarkt zu verstehen, die Region besteht vielmehr aus einer Vielzahl nationaler Märkte, zwischen denen es kaum Austausch gibt. Ein ungarischer Produktionsleiter wird in Tschechien weder einsatzfähig sein, noch dies wollen – zu groß sind die sprachlichen und kulturellen Unterschiede. Bei der Besetzung sind die Unternehmen deshalb in der Regel auf den Personalmarkt des jeweiligen Landes angewiesen.

„HOHE ANFORDERUNGEN AN INTERKULTURELLE KOMPETENZ“

Sie waren bei Petrom unter anderem auch für die Rekrutierung für die rumänischen Standorte verantwortlich. Was waren dabei die größten Herausforderungen?

Die größte Herausforderung war ganz eindeutig der Mangel an qualifiziertem Personal in Rumänien. Das ist auch kein Wunder, denn 20 Prozent der rumänischen Arbeitsbevölkerung arbeiten heute im Ausland.

Sie finden heute in praktisch allen europäischen Ländern starke rumänische Minderheiten – Handwerker wie Akademiker gleichermaßen. Im Inland ist die Zahl der qualifizierten Kandidaten, auf die Sie als Unternehmen zugreifen können, deshalb natürlich gering.

In vielen Branchen wie dem IT- oder Automobilbereich sind praktisch alle internationalen Player im Markt vertreten. Oracle beispielsweise hat eben erst expandiert und 5000 neue Arbeitsplätze in Rumänien geschaffen. Der Wettbewerb um gute Mitarbeiter ist deshalb zurzeit hart.

Wie unterscheidet sich der rumänische Personalmarkt vom deutschen?

Der rumänische Markt ist wesentlich dynamischer, aufgrund kürzerer Kündigungsfristen sind die Leute schneller verfügbar. Der Mangel an qualifiziertem Personal ist für beide Länder typisch.

Die steuerliche Belastung von Einkommen ist in Rumänien geringer.

Nicht an allen rumänischen Universitäten wird entsprechend aktueller internationaler Standards gelehrt. Auch deshalb haben viele rumänische Eltern großes Interesse daran, ihre Kinder an ausländische Hochschulen zu schicken. Das Bildungssystem holt zwar auf, ist aber noch nicht in allen Belangen auf westeuropäischem Niveau.

„Jobhopping“ ist durchaus ein Problem in Rumänien. Allerdings sind die Mitarbeiter loyal zu Unternehmen, die sich gut um die Angestellten kümmern. Angesichts des verhältnismäßig niedrigen Gehaltsniveaus bei steigenden Lebenshaltungskosten ist Geld natürlich immer ein Thema.

Sie haben als Ausländer in einer stark rumänisch geprägten Organisation gearbeitet. Welche Besonderheiten hat diese Konstellation mit sich gebracht?

Der rumänische Staat hält 25 Prozent an OMV Petrom S.A., 51 Prozent hält die österreichische OMV, die ja ebenfalls zu einem erheblichen Anteil in staatlichem Besitz ist.



Thomas Piontek

hat bis vor Kurzem als Head HR Upstream bei OMV Petrom S.A. in Bukarest gearbeitet. Zuvor war er als Vice President HR bei Cargolux und der ASCOM AG tätig.

Als Partner in renommierten deutschen Personalberatungen hat er später etliche nationale und internationale Besetzungen begleitet. Piontek hat auch vier Jahre im sibirischen Tyumen verbracht, wo er als Regional Senior Manager HR für den Öl & Gas-Dienstleister KCA Deutag fungiert hat.

Die Tätigkeit in einem solchen Unternehmen stellt für einen Deutschen schon hohe Anforderungen an die interkulturelle Kompetenz, wie auch die Arbeit in Rumänien allgemein. Viele Rumänen pflegen einen ausgeprägten Nationalstolz, Korruption und Vorteilsnahme sind leider Themen, mit denen man zu tun bekommen kann.

Wenn Sie den Willen zeigen, zu lernen und sich auf das neue Umfeld einzulassen, dann kommen Sie bei den Leuten an. Das Erlernen der rumänischen Sprache ist beispielsweise ein solches Zeichen und damit auch ein Schritt Richtung Akzeptanz bei den rumänischen Kollegen.

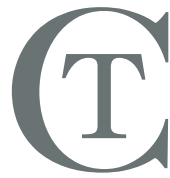
Ich jedenfalls habe bei der Petrom sehr aufgeschlossene, kompetente und menschlich angenehme Kollegen kennengelernt.

Was empfehlen Sie westeuropäischen Unternehmen, die Führungskräfte in Osteuropa rekrutieren wollen?

Ganz entscheidend ist die Auswahl des richtigen Personalberaters. Dieser sollte einen klaren Schwerpunkt auf der Region haben, Zugang zu lokalen Kandidaten besitzen und diese vor allem mit den Augen eines internationalen Unternehmens beurteilen können.

Grundsätzlich ist es aber möglich, belastbare und gut ausgebildete Führungskräfte in Rumänien zu rekrutieren. Viele Manager dort sind innerhalb Europas mobil.

Wichtig ist, potentiellen neuen Führungskräften die langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dann kann das Unternehmen mit motivierten und loyalen Mitarbeitern rechnen.



EXECUTIVE SEARCH

EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN OSTEUROPA UND DEN EMERGING MARKETS

CT Executive Search ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in Osteuropa und den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in Osteuropa, Russland/GUS, Afrika, dem Mittleren Osten und Asien effektiv zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dazu greifen wir auf ein weit verzweigtes internationales Beratungs- und Research-Netzwerk zurück.

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

- ★ CT Executive Search Central Office
- CT Executive Search Liaison Locations
- International Partner Offices/ Research Capacities

