

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

OSTEUROPA



OSTEUROPA – FACHKRÄFTEMANGEL ALS INVESTITIONSHINDERNIS?



S. 2

INTERVIEW:

René Harun

„FACH- UND ARBEITSKRÄFTEMANGEL SIND
INVESTITIONSHEMMNIS NUMMER 1“ ▶



S. 4

Thomas Ilkow

„ES GIBT PERSONALNOT IN
BESTIMMTEN SEGMENTEN“ ▶



S. 6

Christian Tegethoff

„DICHTES RESEARCH-NETZ MIT LOKALER
KOMPETENZ“ ▶

„FACH- UND ARBEITSKRÄFTEMANGEL SIND INVESTITIONSHEMMNIS NUMMER 1“

Wie viele deutsche Unternehmen sind heute in Tschechien aktiv? Wie viele davon produzieren im Land und wo liegen die geographischen Schwerpunkte?

Nach unseren Informationen gibt es etwa 4.000 Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in Tschechien, von denen etwa die Hälfte vor Ort produziert. Das ist eine beachtliche Menge, vor allem auch im Vergleich zur Größe und Bedeutung anderer Länder, wie Russland oder China.

Die deutsche Wirtschaft hat viele Produktionsstätten nach Tschechien ausgelagert, wobei die geographische Nähe, die gute Infrastruktur und das Angebot an qualifizierten Mitarbeitern ausschlaggebend waren. Während Tschechien in der ersten Zeit als „verlängerte Werkbank“ fungiert hat, so beherbergt das Land inzwischen auch Unternehmenszentralen von Unternehmen, die von hier aus den Weltmarkt bedienen.

Schwerpunkte der Produktion sind der Speckgürtel rund um Prag, Südmähren, Mittelböhmen und Mährisch-Schlesien. In Prag sind in erster Linie die Verwaltungseinheiten angesiedelt. Ein wichtiger Standort ist auch die Stadt Brünn, deren Messe Bedeutung für ganz Ost- und Mitteleuropa hat.

Weitgehend unbekannt ist, dass der Umfang des deutsch-tschechischen Außenhandels mit seinen 94 Milliarden Euro im letzten Jahr mehr als das Doppelte betragen hat, als der mit Russland. Er erreicht fast die Hälfte des Handelsvolumens mit China – und das mit einem Land mit „nur“ 11 Millionen Einwohnern!

Inwieweit beobachten Sie heute noch Zuzug von deutschen Unternehmen?

Durchaus gründen noch viele deutsche Unternehmen tschechische Tochtergesellschaften und manchmal auch mit neuen Fertigungslinien. Der Andrang ist aber nicht mehr mit den 1990er Jahren vergleichbar. Inzwischen sind eigentlich alle Unternehmen da, die hier sein sollten.

Was sind die Vorteile Tschechiens gegenüber anderen ostmitteleuropäischen Ländern, aber auch gegenüber asiatischen Standorten?

Als zentrales Argument für Tschechien nennen Firmen immer wieder die zentrale Lage. Pluspunkte sind auch die sehr gut qualifizierten Mitarbeiter bei noch relativ niedrigem Lohnniveau und die sehr gute lokale Zulieferindustrie.

In den Konjunkturumfragen in Osteuropa, die wir regelmäßig zusammen mit all den anderen osteuropäischen Auslandshandelskammern durchführen, belegte Tschechien meistens den ersten Platz, erst in diesem Jahr rangiert Tschechien ganz knapp hinter Estland an zweiter Stelle.



René Harun

ist Geschäftsführer der AHK Services s.r.o., der Tochtergesellschaft der Deutsch-Tschechischen Industrie- und Handelskammer. Seit zweieinhalb Jahren lebt und arbeitet er in Prag. Die 1993 gegründete AHK hat heute knapp 700 Mitglieder.

Wichtige Kriterien sind dabei die Zahlungsdisziplin tschechischer Geschäftspartner, sowie die hohe Produktivität und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmerschaft.

Das wichtigste Plus ist aber die EU-Mitgliedschaft – das betonen wir gerade in der heutigen politischen Gemengelage. Allein eine Diskussion eines möglichen Czexit, wie sie z.B. im vergangenen Jahr geführt wurde, sorgt für Unruhe in der Wirtschaft.

Welche Faktoren erschweren die Geschäftstätigkeit in Tschechien?

Leider sind manche Reformvorhaben ins Stocken geraten, was der politischen Lage geschuldet ist. So versuchen wir als Kammer seit langem, die duale Berufsausbildung wieder einzuführen – doch leider tut sich da zurzeit nicht viel in Tschechien

Momentan herrscht zwar Vollbeschäftigung vor, aber man weiß natürlich nie, wie sich die Dinge entwickeln werden. Nach unserem Eindruck wird die langfristige Brisanz des Themas Ausbildung unterschätzt.

Denn in Tschechien steht praktisch jeder in Lohn und Brot, es fehlt an Arbeitskräften jeder Art – ob gelernt oder ungelernt. Unternehmen siedeln neue Produktionsstätten deshalb vor allem in strukturschwachen Gegenden an.

Tschechien hat übrigens eine gute Innovationsstrategie entwickelt, das Land wird eine große Rolle bei der Künstlichen Intelligenz spielen. Da werden wir sicherlich noch viel aus Tschechien hören.

Tschechien bewegt sich weg von der ehemaligen verlängerten Werkbank, das bekommen manchmal Unternehmen zu spüren, die herkömmliche Investitionen planen. Anliegen dieser Art werden eher stiefmütterlich behandelt.

Wie würden Sie den tschechischen Personalmarkt charakterisieren?

Der Arbeitskräftemangel ist das größte Hemmnis, wie uns die Unternehmen stets mitteilen und hindert sie, weiter zu expandieren. Manche könnten dann auf andere Länder ausweichen.

Grundsätzlich ist es schwierig, dem Personalangel mit ausländischen Arbeitskräften zu begegnen, weil die Hürden für die Einstellung von Nicht-EU-Angehörigen außerordentlich hoch sind. Es gibt zwar immer wieder quotenbasierte Programme, etwa mit der Ukraine, aber die Umsetzung funktioniert schlecht.

Die Expat-Gemeinde in Tschechien wird übrigens immer kleiner. Auch Konzerne setzen kaum noch Westeuropäer ein, das Management liegt zunehmend in lokaler Hand. Es gibt praktisch immer weniger Gründe, Mitarbeiter nach Tschechien zu entsenden.

„ES GIBT PERSONALNOT IN BESTIMMTEN SEGMENTEN“

Welche Aktivitäten betreibt Bosch Rexroth in Osteuropa?

Weltweit arbeitet Bosch Rexroth in zehn Vertriebsgebieten. Mit 42 Ländern ist meine Region geografisch das größte Vertriebsgebiet – es erstreckt es sich von Karlovy Vary bis Kamtschatka und von Riga bis nach Abu Dhabi.

Wir sind in allen Ländern unterschiedlich aufgestellt. In Russland, Polen, Ungarn, Tschechien, der Türkei und Rumänien betreiben wir Vertriebsgesellschaften; Service-Punkte und Customizing-Zentren runden die Präsenz in diesen Ländern ab. In anderen Enduser-Ländern, etwa in der GUS, arbeiten wir ausschließlich über Händler und Systemintegratoren. Insgesamt haben wir 600 Mitarbeiter in der Region.

Wir sind in praktisch in allen Branchen unterwegs, unser Produktportfolio und damit die Zielindustrien sind breit gefächert. Wachstumstreiber in unserer Region sind die fortschreitende Automatisierung und die zunehmende Ansiedlung von Fertigungskapazitäten unserer weltweiten Kunden. Schlüsselfertige Projekte im Zeichen von Industrie 4.0 gewinnen dabei mehr an Bedeutung.

In Polen, Ungarn und in der Slowakei generieren der Automobilbau und die Automotive-Zulieferer viel Wachstum, in Tschechien ist der Maschinenbau sehr stark. In Russland liefern wir vor allem in die Baumaschinen- und Landmaschinensektoren. Diese regionalen Trends haben sich über die Jahre kaum geändert, höchstens verstärkt.

Wie schätzen Sie die Nachfragesituation in Osteuropa für Ihre Produkte ein?

Hier möchte ich zwei Perspektiven unterscheiden, die kurzfristige und die langfristige. Kurzfristig beobachten wir eine Abschwächung des Kaufverhaltens, insbesondere im OEM-Bereich. Dies betrifft besonders stark Kunden, die Bearbeitungsmaschinen produzieren.

Im Bereich der schlüsselfertigen Projekte sind die Zyklen anders, langfristiger. Dies betrifft etwa die Bereiche Lebensmittel und Verpackungen. Da laufen zurzeit beträchtliche Neuinvestitionen und Modernisierungen.

Wir sind auch stark im Infrastrukturbereich vertreten. Beispiele sind die Modernisierung des Bolschoi-Theaters in Moskau oder der Staatsopern in Prag und Ungarn. Wir haben auch zahlreiche Referenzen im Stahlwasserbau. Die Finanzierung derartiger Projekte ist natürlich stark politisch getrieben. Einige der Länder profitieren dabei von den EU-Subventionen.

Generell gilt, dass wir dank unserer breiten Produktpalette Volatilität in einzelnen Bereichen kompensieren können. Langfristig bin ich überzeugt, dass wir unser Wachstum fortsetzen werden – in den letzten Jahren konnten wir stets zweistellig zulegen.



Thomas Ilkow

Geschäftsführer mit Verantwortung für die Region Osteuropa und Mittlerer Osten, Bosch Rexroth.

Sein Schreibtisch steht in Warschau – angesichts des riesigen Vertriebsgebiets verbringt Ilkow einen Großteil seiner Zeit aber auf Reisen.

Wie würden Sie den Personalmarkt Osteuropas beschreiben? Was charakterisiert ihn, welche Besonderheiten gibt es?

Nach meiner Erfahrung gibt es gut ausgebildete Fachkräfte, vor allem im technischen Bereich. Unsere Mitarbeiter sind über die Grenzen hinaus begehrt – einige davon finden sogar neue interessante Aufgaben in unseren internationalen Konzernstrukturen.

Es gibt allerdings Personalnot in bestimmten Marktsegmenten. Dramatische Engpässe herrschen beispielsweise bei Softwaretechnikern und Mechatronikern. Das treibt natürlich die Gehälter. Die jährlichen Gehaltssteigerungen fallen vielerorts höher aus als das Wirtschaftswachstum.

Das ist schon eine Herausforderung, besonders in den EU-Ländern. Die Mitarbeiter dort könnten ja prinzipiell nach Westen gehen und dort mehr verdienen. Es kommt auch durchaus vor, dass gute Leute von der Konkurrenz abgeworben werden.

Die Erosion des Kostenvorteils in Osteuropa kann nur durch höhere Effizienz kompensiert werden. Einige clevere Unternehmen erkennen das und implementieren KI- oder Automatisierungslösungen. Sollte der Osten diese Trends verschlafen, dann kann die Wettbewerbsfähigkeit abnehmen.

Welche Beobachtungen machen Sie bei der Besetzung von Führungspositionen in Osteuropa?

Die Situation ist von Land zu Land verschieden. Als internationales Unternehmen haben wir hohe Ansprüche an die Kandidaten, legen beispielsweise Wert auf Auslandserfahrung und internationale Netzwerke. Die Arbeit in internationalen Teams und die Matrix-Struktur erfordern besondere Voraussetzungen.

Meine Beobachtung ist, dass wir engagierte Leute bei uns haben, die viel leisten wollen. In Osteuropa ist allerdings der Fokus auf Boni und generell auf erfolgsabhängige Vergütungskomponenten ausgeprägter, als dies in Westeuropa der Fall ist.

Man leistet gern, will dafür aber auch entsprechend vergütet werden. Dieses Denken ist ausgeprägter als im Westen, wo vielleicht die Sicherheit der Beschäftigung eine größere Rolle spielt. Ich habe lange in Deutschland gelebt, mir fällt schon auf, dass dort andere Werte gelebt werden. Generell sind die Beschäftigungszyklen in Osteuropa kürzer.

„DICHTES RESEARCH-NETZ MIT LOKALER KOMPETENZ“

Wie finden Sie angesichts des Personalmangels in Ostmitteleuropa passende Kandidaten?

Der Arbeitsmarkt ist vor allem im produktionsnahen Managementbereich sehr angespannt. Die Platzierung von Geschäftsführern, Werksleitern und anderen Leitungspositionen in Ostmitteleuropa erfordert deshalb eine gründliche Vorgehensweise.

Stellenausschreibungen haben in einem solchen Umfeld schlechte Aussichten auf Erfolg. Die gezielte Identifikation und Ansprache von potentiellen Kandidaten in den jeweils relevanten Zielunternehmen hingegen stellt sicher, dass die besten Kandidaten zur Verfügung stehen, die im Markt verfügbar sind.

Die Direktsuche in umkämpften Märkten erfordert erheblichen Rechercheaufwand. Je entlegener der Standort des Unternehmens, desto größer ist das Risiko von Absagen potentieller Kandidaten. Uns hilft unsere umfangreiche Datenbank mit osteuropäischen Managern, die bei internationalen Firmen arbeiten oder gearbeitet haben. Damit sind wir in vielen Fällen in der Lage, schnell auf geeignete Kandidaten zuzugehen.

Über die Jahre haben wir auch Kontakte zu Osteuropäern aufgebaut, die in Deutschland oder anderswo in Westeuropa leben. Bei Unternehmen sind sie heißbegehrt, mit ihrer Mischung aus lokaler Kompetenz und Vertrautheit mit internationalen Firmenkulturen gelten sie als prädestiniert, um Führungsaufgaben in ihren Heimatländern wahrzunehmen. Die Neigung dazu besteht durchaus, sofern die Heimkehr mit einem Karriereschritt verbunden ist.

Von wo aus bearbeiten Sie die Besetzungsprojekte in Osteuropa?

Sitz unseres Unternehmens ist Moskau und hier haben wir auch unseren Research zentralisiert. In Moskau arbeiten russisch-, ukrainisch- und bulgarischsprachige Analysten, von hier aus steuern wir die Suchprozesse in der Region.

Hinzu kommt ein Netzwerk von Researchern in Städten wie Warschau, Prag, Bratislava oder Budapest, die wir bei Bedarf jederzeit hinzuziehen können. Damit verfügen wir über ein dichtes Netz von Analysten mit lokaler Kompetenz, die mit den kulturellen, sprachlichen und rechtlichen Gegebenheiten der jeweiligen Länder vertraut sind.

Welche Rolle spielen Expatriates heute in Ostmitteleuropa?

Das „klassische“ Expatriate-Modell mit Entsendungen aus dem Mutterhaus ist in Osteuropa stark rückläufig und findet kaum noch Anwendung. Die Firmen setzen in Ländern wie Polen, Tschechien oder Ungarn heutzutage fast ausschließlich auf lokales Management. Wenn Deutsche oder andere Westeuropäer zum Einsatz kommen, dann in



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

zeitlich begrenzten, genau definierten Missionen – etwa im Rahmen von Werksgründungen mit Technologietransfer.

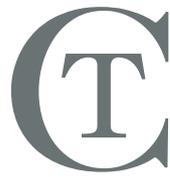
Es gibt allerdings in Städten wie Prag, Budapest oder Riga durchaus westeuropäische Communities mit Spezialisten, die vor Ort für internationale Unternehmen arbeiten. Diese „lokalen Expats“ sind dann oft auf Grundlage lokaler Arbeitsverträge tätig und verdienen manchmal nicht wesentlich mehr als ihre „inländischen“ Kollegen. Vor allem im produktionsnahen Kontext können sie durchaus eine Alternative sein, weniger in vertriebsnahen Bereichen.

Was empfehlen Sie Unternehmen, die in Ostmitteleuropa investieren wollen?

Bei der Standortwahl sollte nicht nur das Lohnniveau in einem bestimmten Land in Betracht gezogen werden, sondern auch die tatsächliche Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Die Statistik kann hier nur ein unvollständiges Bild liefern, wichtig ist dazu der Austausch mit einer Personalberatung sowie im Idealfall mit bereits vor Ort tätigen Unternehmen.

Angesichts der Schwierigkeiten bei der externen Rekrutierung sollten Unternehmen eine langfristige Personalplanung betreiben und möglichst Vorsorge für den Fall des Weggangs wichtiger Mitarbeiter treffen.

Unternehmen, die neu nach Ostmitteleuropa gehen oder einen Wechsel in ihrem bestehenden Management vornehmen müssen, sollten der sorgfältigen Suche und Evaluierung neuer Mitarbeiter hohe Priorität einräumen. Wie in allen Ländern ist auch hier die Besetzung der Führungspositionen mit den richtigen Kandidaten der wichtigste Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg.



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

