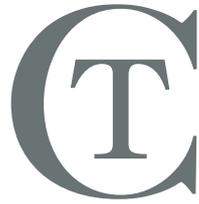


MÄRZ 2015



EXECUTIVE SEARCH



NEWSLETTER INTERNATIONAL

RUSSLAND

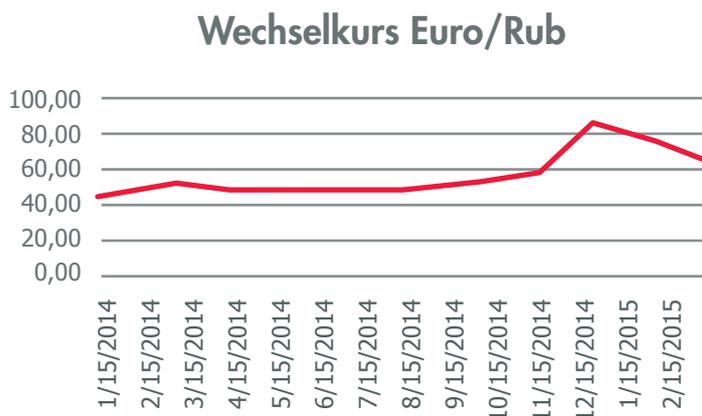
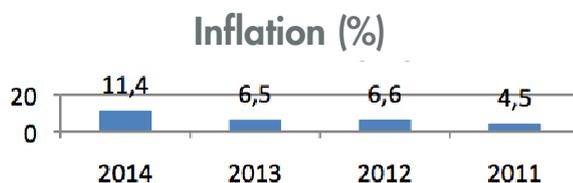
GEHALTSVERHANDLUNGEN IN TURBULENTEN ZEITEN

RUSSISCHE GEHÄLTER 2014/15: HARTE VERHANDLUNGEN

Seinen Sinkflug hatte er bereits vorher begonnen, 2014 ist er dann spektakulär abgestürzt: der Rubelkurs hat über die letzten Monate gegenüber Euro, Dollar und Yuan dramatisch nachgegeben.

Im Zusammenspiel mit den „westlichen“ Sanktionen und den russischen Einfuhrverboten hat dies zu einem starken Anstieg der Verbraucherpreise geführt: Die offizielle Inflationsrate war 2014 mit 11,4% fast doppelt so hoch wie im Vorjahr. Nach Ansicht vieler Arbeitnehmer schließt der zu Grunde liegende Warenkorb dabei viele Produkte nicht angemessen ein, die sich besonders stark verteuert haben – etwa Handys, Autos oder Kühlschränke. Die tatsächliche Preissteigerung für den russischen Verbraucher dürfte also noch einmal deutlich über den amtlichen Angaben liegen.

Entsprechend hart wurde in den letzten Monaten in vielen russischen Unternehmen und den Vertretungen ausländischen Firmen um Anpassungen der Rubelbezüge gerungen. Für die Unternehmen kamen Forderungen nach Gehaltserhöhungen allerdings zur Unzeit; die meisten Branchen haben mit sinkenden Umsätzen, Einfuhrbeschränkungen und natürlich mit dem abgestürzten Rubelkurs zu kämpfen.



Aus Sicht vieler Unternehmensleitungen hat sich vor diesem Hintergrund weniger die Frage von Lohnerhöhungen gestellt, sondern eher die nach betriebsbedingten Entlassungen. Andererseits sollten die Leistungsträger weiterhin an die Unternehmen gebunden und nicht an die Konkurrenz verloren werden. Wie haben die Firmen auf diese komplizierte Situation reagiert?



Christian Tegethoff

Geschäftsführer
CT Executive Search



Semen Cherkasov

Principal, CT Executive Search

Wir haben einige unserer Mandanten dazu befragt, welche Antworten sie in den betriebsinternen Verhandlungen gefunden haben. Dabei spiegeln die jeweils beschlossenen Maßnahmen die Situation in der jeweiligen Branche wider, wie die folgenden Beispiele zeigen:

Beispiel 1:

„Wir haben von unseren Mitarbeitern keinen Druck bekommen, nur höfliche Bitten um Überprüfung der Gehälter.“

Branche: internationaler Produzent von Bau- und Bergbaumaschinen (Vertriebs- und Serviceorganisation mit mehreren Niederlassungen in Russland)

Maßnahmen: keinerlei Anpassung der Gehälter

Begründung: Der Vertrieb läuft aufgrund von Finanzierungsschwierigkeiten und gesunkener Investitionstätigkeit schleppend, hinzu kommt die staatlich forcierte Bevorzugung von lokal produzierenden Unternehmen. Die Unternehmensleitung sieht keinerlei Spielraum für Gehaltserhöhungen. Der Wettbewerb steckt in ähnlichen Schwierigkeiten und das Risiko von Abwerbungen von Leistungsträgern durch die Marktbegleiter wird als sehr gering eingeschätzt.

Beispiel 2:

„Unseren Mitarbeitern ist ihr stabiler Arbeitsplatz so wichtig, dass sie sogar Reallohnseinbußen hinnehmen.“

Branche: internationales FMCG-Unternehmen, mehrere Produktions- und Vertriebsstandorte in Russland

Maßnahme: Anhebung der Rubelgehälter um 4,5%

Das Unternehmen produziert lokal, so dass sich die Lebensmittelsanktionen günstig auf Teile des Produktportfolios auswirken. Allerdings ist der Großteil der Brands im gehobenen Segment angesiedelt, so dass sich reale Einkommenseinbußen der Bevölkerung negativ bemerkbar machen können. Die Firma verfolgt deshalb eine zurückhaltende Gehaltspolitik, wie sie auch vom Wettbewerb gewählt worden ist. Mit mitarbeiterseitigen Kündigungen wird angesichts der geringen Rekrutierungsbedarfe im Marktumfeld dennoch nicht gerechnet.

Beispiel 3:

„Wir sind wirtschaftlich unter Druck, müssen aber trotzdem versuchen, unser Team zusammenzuhalten.“

Branche: internationaler Produzent von Schmierstoffen, Vertriebsorganisation in Moskau und St. Petersburg

Maßnahmen:

- Anhebung der Rubelbezüge aller Mitarbeiter um durchschnittlich 6,4%
- Auszahlung eines Sonderbonus von 50.000 Rubel für jeden Mitarbeiter zur Kompensation von relativen Einkommensverlusten aufgrund der Wechselkursthematik
- Vereinbarung eines auf drei Jahre angelegten, finanziell attraktiv ausgestatteten Mitarbeiterbindungspakets für als „High Potentials“ identifizierte Schlüsselmitarbeiter

Mit seinen auf den Automobilmarkt fokussierten Produkten leidet das Unternehmen unter den sinkenden Kfz-Verkaufszahlen und der abnehmenden Bereitschaft der Konsumenten, Geld für Markenverbrauchsprodukte auszugeben. Gleichzeitig fahren einige Wettbewerber, insbesondere russische Unternehmen, einen Wachstumskurs und versuchen aktiv, Mitarbeiter abzuwerben. Trotz der schwierigen Marktlage sah sich das Unternehmen deshalb zu deutlichen Gehaltssteigerungen und der Einmalzahlung veranlasst.

Beispiel 4:

„Wir diskutieren mit russischen Mitarbeitern grundsätzlich nicht über Wechselkurse, auch wenn sie das Thema ständig ansprechen.“

Branche: Maschinen- und Anlagenbau, Vertriebsorganisation in Moskau

Maßnahmen:

- Identifizierung eines „strategisch wichtigen“ Mitarbeiterkerns, der im Unternehmen gehalten werden soll. Dieser erhielt eine Gehaltsanhebung von 5,7%. Für die anderen Mitarbeiter gab es keine Anpassung
- Die Zielboni für die Vertriebsmitarbeiter wurden deutlich angehoben: bei 100%iger Zielerreichung um 20%

Das Unternehmen verzeichnet massive Umsatzrückgänge und rechnet für die meisten Produktlinien mit keiner schnellen Erholung. Kündigungen von Mitarbeitern außerhalb der Kerngruppe sind deshalb durchaus gewollt. Vertriebler sollen gehalten werden, die von diesen geforderten Gehaltszuwächse sind allerdings zum allergrößten Teil im variablen Vergütungsbestandteil abgebildet worden und werden nur dann ausgezahlt, wenn die Vertriebsziele für das Jahr 2015 wider Erwarten erreicht werden sollten.

Beispiel 5:

„Wir erhöhen die Gehälter deutlich, erwarten aber auch eine Gegenleistung von unseren Mitarbeitern.“

Branche: russischer Landwirtschaftskonzern, mehrere Produktionsstandorte in West-russland

Maßnahmen:

- Anhebung der Rubelgehälter um 0%, 10% oder 20%. Allen Mitarbeitern sind 2014 berufliche Aus- und Weiterbildungen angeboten worden. Die Gehaltsan-

passung erfolgte unter Berücksichtigung der Teilnahmebereitschaft und dem Lernerfolg in den o.g. Stufen

- Das Unternehmen beschäftigt eine größere Zahl von Expatriates, die auf Grundlage von rubelbasierten russischen Arbeitsverträgen tätig sind. Deren Rubelvergütungen wurden im Laufe des Jahres 2014 auf den neuen Wechselkurs angehoben. Begründung: im Unterschied zu den russischen Mitarbeitern bestreiten die ausländischen Kollegen einen Großteil ihrer Ausgaben in Euro und sollen vor einer Verschlechterung ihrer wirtschaftlichen Situation bewahrt werden

Anders als andere Branchen sieht sich die russische Landwirtschaft zurzeit im Aufwind. Die Unternehmensleitung versucht deshalb, das Unternehmen über eine moderne Personalpolitik und wettbewerbsfähige Vergütungen attraktiv zu machen. Die mit finanziellen Anreizen versehenen Weiterbildungen sind bereits vor den Währungsverwerfungen des Jahres 2014 eronnen worden und halfen nun, potentiell schwierige Gehaltsverhandlungen zu vereinfachen.

Unsere Mandantenumfrage hat folgende, verallgemeinerbare Ergebnisse erbracht:

- Die Unternehmen weigern sich grundsätzlich, ihren russischen Mitarbeitern wechselkursbedingte relative Gehaltseinbußen zu kompensieren. Wo dies doch erfolgt, etwa aufgrund einer starken Konkurrenzsituation in der Branche, werden Einmalzahlungen (Sonderboni) ausbezahlt.
- Referenzgröße für Gehaltsverhandlungen ist für die Arbeitgeber in aller Regel die offizielle Inflationsrate, auch wenn diese nach Meinung vieler russischer Arbeitnehmer die realen Preissteigerungen nur teilweise widerspiegelt.
- Die meisten befragten Unternehmen haben die Rubelvergütungen etwa in Höhe der halben für das Jahr 2014 gemeldeten Inflationsrate angehoben. Einige haben sich zusätzlich verpflichtet, zur Jahresmitte eine weitere Analyse vorzunehmen und die Vergütung bei Vorliegen neuer Rahmenbedingungen ggf. noch einmal anzuheben.

Für die Arbeitnehmer bedeuten die Verhandlungsergebnisse der letzten Monate fast immer einen Rückgang der Realeinkommen – das Ministerium für Wirtschaftliche Entwicklung rechnet für 2015 mit einer Inflationsrate von 12 bis 12,4%.