

# In der Krise erkennt man den wahren Wert eines Mitarbeiters

Das Fundament eines erfolgreichen Unternehmens sind seine Mitarbeiter. Doch welche Dinge muss man bei der Personalsuche in Tschechien beachten? Welche kulturellen Unterschiede sind gegeben? Und welche Folgen hat die Krise auf den tschechischen Fachkräftemarkt? Über diese und weitere Fragen spricht Plus im Interview mit Herrn Robert A. Scherl, Geschäftsführer von Scherl & Partner.

**Plus:** Sie sind seit mehr als zehn Jahren auf den mittel- und osteuropäischen Märkten als Personalberater tätig und haben dementsprechend viele Vergleichsmöglichkeiten. Was ist in Ihrer Branche das Besondere an Tschechien?

**Scherl:** Auf unsere Branche bezogen gibt es in Tschechien mehr Mitbewerber als in Moskau oder Kiew zum Beispiel. Das hängt aber insbesondere mit der geografischen Nähe zu Deutschland oder zu Österreich und der Schweiz zusammen. Diese geografische Nähe ist auch eine psychologische Nähe.

Im Großen und Ganzen gibt es in der Marktstruktur in Mittel- und Osteuropa keine gravierenden Unterschiede. Es gibt in Osteuropa die Global Player, die teilweise fast überall vertreten sind, und sehr viele lokale einheimische Anbieter. Rein deutsche Unternehmen mit deut-



ROBERT A. SCHERL

**Plus:** Worauf müssen vor allem deutsche Unternehmen bei der Personalsuche und Stellenbesetzung in Tschechien besonders achten?

**Scherl:** Die Arbeitsmärkte in Mittel- und Osteuropa sind grundverschieden. Dessen sollte man sich bewusst sein. Wenn ich Tschechien mit Russland, unserem

beistellt für viele Tschechen oft ein unüberbrückbares Hindernis dar, ganz zu schweigen von der Umzugsbereitschaft. In Russland haben wir zum Beispiel Kandidaten aus dem Ural, Sibirien oder dem Wolgagebiet nach Moskau gebracht. Wenn das Angebot passt und die Firma stimmt, ist auch die Umzugsbereitschaft da. Ich sage immer: Was für einen Tschechen 50 km sind, sind für einen Russen 1000 km.

Ein zweiter Unterschied ist das Statusdenken. In Russland muss man als Geschäftsführer statusorientiert auftreten. Das betrifft etwa Kleidung oder Dienstwagen. Das erwartet man in Russland einfach. In Tschechien machen Sie sich damit in den allermeisten Fällen aufgrund des stark ausgeprägten Neids bei Ihren Mitarbeitern sicher keine Freunde. Da ist es manchmal besser angebracht, wenn man eine Stufe niedriger auftritt.

Ein dritter Punkt ist die Entlohnung. In Russland ist gerade im Vertrieb, insbesondere bei rein russischen Firmen, ein niedrigeres Fixum und ein hoher variabler Anteil am Gehalt üblich. Standard ist 30 Prozent fix und 70 Prozent Provision. Tschechen sind eher sicherheitsorientiert und bevorzugen im Gegensatz zu den Russen ein höheres Fixum. Wir empfehlen unseren Kunden ein Fixum von 60 Prozent und 40 Prozent Bonuszahlungen. Wenn der variable Anteil zu niedrig ist, ist häufig auch die Motivation, sich dafür besonders ins Zeug zu legen, sehr niedrig. Dann beobachten wir in Tschechien die Tendenz, dass man eher bequem ist und sich mit dem Fixum zufrieden gibt. Die richtige Gehaltszusammensetzung ist für viele Firmen, vor allem im Vertrieb, vor allem deshalb ein Problem, weil man Gehalts- und Bonusmodelle aus dem Heimatland einfach übernommen hat.

Ein weiterer Unterschied ist die Mitarbeiterpartizipation. In Russland ist ein autoritärer Führungsstil normal und von den Mitarbeitern gewünscht. In Tschechien ist eher eine demokratischere Führung erforderlich und auch seitens der Mitarbeiter erwünscht. Die

## Tschechien und Russland sind am gegensätzlichsten von allen Märkten in Mittel- und Osteuropa

scher Leitung vor Ort sind in der Branche eher die Ausnahme. In Moskau, einer Metropole mit 15 Mio. Einwohnern, so groß wie die damalige Tschechoslowakei, können Sie die deutschen Unternehmen im Bereich Executive Search an einer Hand abzählen.

anderen wichtigen Markt, vergleiche: Tschechien und Russland sind sehr gegensätzlich – am gegensätzlichsten von allen Märkten in Mittel- und Osteuropa. Der erste Punkt ist die Mobilität: Die Mitarbeiter in Tschechien sind meist sehr unmobil. Eine Fahrt von 50 km zur Ar-

Mitarbeiter wollen mitreden. Das sollte man als deutsches Unternehmen unbedingt beachten.

**Plus:** Vor etwas mehr als einem Jahr sprachen in Tschechien alle vom Fachkräftemangel. Ein Fakt, der sicher Ihnen als Vermittler solcher Fachkräfte entgegenkam. Durch die Wirtschaftskrise hat sich die Arbeitslosenquote stark erhöht. Spiegelt sich das auch im Bereich der Fachkräfte wider?

**Scherl:** Viele Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum denken, dass es jetzt einfacher ist, gute Leute zu finden. Das ist aber ein Trugschluss. Die Unternehmen versuchen, die guten Leute langfristig zu binden. Und die Arbeitskräfte, die jetzt entlassen wurden, sind häufig nicht immer die Besten.

Die einzige Entlastung hat es in der Produktion gegeben. Tschechien ist sehr maschinenbau- und automobilbaulastig und gerade da ist es vielfach zu Entlastungen gekommen. Produktionsleiter zum Beispiel, die in den letzten Jahren noch händeringend gesucht wurden, sind nun wieder vermehrt auf dem Markt.

Aber was Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter betrifft, hat es keine Entlastung gegeben. Dazu kommt, dass die Wechselbereitschaft wesentlich geringer geworden ist. Die guten Kandidaten überlegen sich jetzt noch genauer, ob Sie das Risiko eines Wechsels eingehen. Der Arbeitgeber und das Angebot werden genauer unter die Lupe genommen. Da geht es um Zuverlässigkeit, Kontinuität und Reputation des Unternehmens. Das Gehalt steht dabei noch nicht einmal so sehr im Mittelpunkt.

**Plus:** Jahrelang hörte man, dass viele Unternehmen in Tschechien Probleme mit dem sogenannten „Job Hopping“, verbunden mit einer hohen Fluktuation haben. Hat sich das jetzt geändert?

**Scherl:** Wir haben eigentlich festgestellt, dass die Verweildauer im Unternehmen in Tschechien deutlich höher ist als in anderen mittel- und osteuropäischen Ländern. Viele Unternehmen setzen aber Verweildauer mit Loyalität gleich. Davor warne ich. Im Gegensatz zu Russland ist in Tschechien häufig eine gewisse Bequemlichkeit und die „Angst“ vor etwas Neuem der Grund dafür, nicht zu wechseln. Wenn Unternehmen Probleme mit hoher Fluktuation haben, liegt häufig der Grund dafür beim Unternehmen selbst und nicht an der tschechischen Mentalität. Ich kenne viele Beispiele, wo Mitarbeiter fünf Jahre und länger im Unternehmen sind. Wenn Mitarbeiter zufrieden sind, muss schon ein erheblich besseres Angebot kommen, um sie zu einem Wechsel zu bewegen. Wir haben natürlich in erster Linie mit Führungs- und Vertriebskräften zu tun. Ich gehe davon aus, dass die Fluktuation in den Niedriglohsegmenten um einiges höher ist, weil hier schon kleinere Beträge einen Ausschlag geben können.



Foto: © pressmaster - Fotolia.com

## Gute Mitarbeiter sind, wie überall, die Basis

**Plus:** Sie haben schon gesagt, dass die Wirtschaftskrise die Branche und den Markt verändert hat. Welche Auswirkungen hat die Wirtschaftskrise auf Ihr Unternehmen?

**Scherl:** Wir sind, Gott sei Dank, weniger betroffen und konnten unser sehr gutes Vorjahresergebnis nahezu halten. Interessant ist auch die Tatsache, dass wir im vergangenen Jahr im Gegensatz zu den Boomjahren der letzten Jahre ca. 50 Prozent Ersatzbesetzungen hatten. In der Vergangenheit haben die Firmen expandiert und brauchten dementsprechend neue Niederlassungsleiter und Verkäufer.

Im letzten Jahr waren es vielfach Ersatzbesetzungen auf Geschäftsführungsebene und im Verkauf. In der Krise erkennt man eher auch den wahren Wert eines Mitarbeiters. Es wird mit härteren Bandagen gekämpft. Ein Verkäufer zum Beispiel, der lediglich mit dem Branchenwachstum wächst, ist in den meisten Fällen auch nicht der Top-Verkäufer, sondern Durchschnitt. Nur Vertriebsleute, die das Branchenwachstum deutlich übertreffen, sind wirklich gut. Dies ist häufig in der Krise erst richtig aufgefallen.

Der zweite Punkt ist, dass unsere Kunden überwiegend aus dem gesunden Mittelstand kommen. Und der Mittelstand ist flexibler und dementsprechend krisenresistenter. Manche dieser Unternehmen nutzen die Krise sogar als Chance, expandieren gerade jetzt und kaufen sich günstig gutes Personal ein.

**Plus:** Was ist Ihre Strategie in der Krise?

**Scherl:** Unser großer Vorteil ist, dass wir nicht auf ein Land fixiert und somit auch sehr flexibel sind. Wir sind Spezialisten in der Nische „Executive Search Russland & Osteuropa“ und gehören in dieser Branche zu den Pionieren im Osteuropageschäft. Unsere Kunden bekommen „ganz Osteuropa, von Brünn bis Novosibirsk, ohne Dritte, direkt aus einer Hand“. In Russland hatten wir im vergangenen Jahr den stärksten Einbruch von etwa 60 Prozent. Unsere freien Kapazitäten konnten wir demzufolge woanders einsetzen. Im vergangenen Jahr waren wir dann mehr in Kasachstan, in der Slowakei, in Polen und natürlich auch hier in Tschechien tätig.

Wir betreiben unser Geschäft seit über zehn Jahren und haben daher sowohl für unsere Kunden aus dem deutschsprachigen Ausland als auch für Osteuropa das nötige Fingerspitzengefühl und große Erfahrung im Bereich der qualifizierten Direktsuche von Fach- und Führungskräften. Ein weiterer Punkt ist auch, dass wir ein gesundes Unternehmen sind. Diese Sicherheit hilft uns, unsere Qualität auch weiterhin hochzuhalten. Desweiteren sei noch zu erwähnen, dass das beste Produkt oder das beste Dienstleistungsangebot nur mit geeigneten, kompetenten und motivierten Mitarbeitern vermarktet werden kann. Gute Mitarbeiter sind, wie überall, die Basis, die man braucht, um am Markt bestehen zu können.

**Plus:** Herr Scherl, wir danken Ihnen für das Interview.

### Über Scherl & Partner

Seit 1997 berät Scherl & Partner überwiegend deutsche Unternehmen, die sich auf den osteuropäischen Märkten bewegen. Zu den Schwerpunktländern gehören neben der Metropole Moskau und der Russischen Föderation vor allem die Ukraine, die Slowakei, Bulgarien, Polen und Tschechien. Als Personaldienstleister widmet sich das Unternehmen den klassischen Gebieten der Personalberatung und hier vor allem der qualifizierten Direktsuche und Vermittlung von hochspezialisierten Fachleuten für Führungs- und Vertriebspositionen.

Weitere Informationen unter:  
[www.scherl-partner.com](http://www.scherl-partner.com)