

Wer glaubt, die Wirtschaftskrise hätte die Situation am Arbeitsmarkt entspannt, der irrt. Hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte für das eigene Unternehmen zu finden, ist auch in Tschechien schwierig. Doch bieten sich gerade jetzt Chancen, Besetzungsfehler aus der Vergangenheit zu korrigieren.

## Personalsuche in Tschechien

# Abschied vom Expat

**F**ach- und Führungskräfte sind auch in Tschechien rar. Zwar gab es in Nordböhmen und in den nördlichen und östlichen Gebieten Mährens jüngst tatsächlich Entlassungen größeren Ausmaßes, doch betrafen diese weniger gut ausgebildete Arbeitsuchende. Auf der anderen Seite setzen Unternehmen alles daran, um ihre Spitzenkräfte stärker an sich zu binden, um mit ihnen für den nächsten Aufschwung möglichst gut vorbereitet zu sein.

Wie die einzelnen Unternehmen personalstrategisch auf die Krise reagieren, hängt

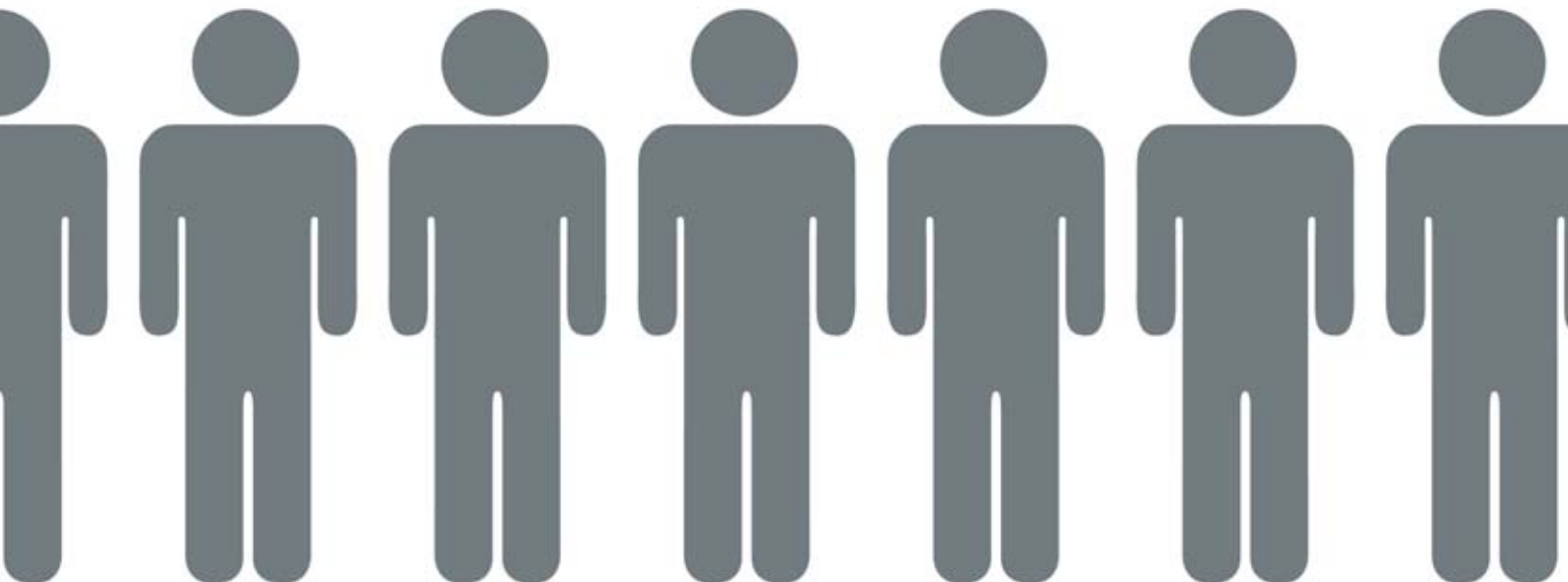
von der Größe, der Einstellung des Managements dem Personal gegenüber und den finanziellen Möglichkeiten ab. Global Player entlassen in der Regel leichter als Mittelständler. Auch branchenspezifische Bedingungen beeinflussen unternehmerische Prozesse.

In Tschechien steht momentan neben dem Maschinen- und Anlagenbau und der Bauindustrie vor allem die Automobilindustrie unter hohem Druck. Doch auch hier verfestigt sich die Überzeugung: Im Vertrieb und in der Geschäftsführung werden stets Top-Kräfte

gesucht. Das war bisher nicht immer selbstverständlich.

### High-Performer statt Platzhirschen

Vor dem Hintergrund krisenhaft verlangsamter Geschäftsprozesse erkennt so manche Firma die negativen Auswirkungen überstürzter Stellenbesetzungen, wie sie in Boomzeiten häufig erfolgt sind. Viele haben dem Personalmanagement in der Vergangenheit nicht den nötigen Wert beigemessen. Jetzt ist es möglich, diese Fehler zu korrigieren und Stellen neu zu besetzen.



Vielfach haben sich deutsche Geschäftsführer zu sehr auf das tschechische Management vor Ort verlassen. Wurde der tschechische Geschäftsführer mit der Besetzung wichtiger Schlüsselpositionen im Unternehmen betraut, so führte das häufig zu Fehlbesetzungen. Nicht selten fürchtete der tschechische Geschäftsführer um seine Position. Wer Stellen alleine besetzen konnte, stellte häufig schwächere Mitarbeiter ein oder bediente eigene Seilschaften, weil er sich keinen internen „Konkurrenten“ schaffen wollte. So hat sich mancher tschechische Geschäftsführer zum vermeintlich unersetzbaren Platzhirschen entwickelt.

Zahlreiche Führungspositionen deutscher Firmen in Tschechien sind in der Vergangenheit oft aufgrund der Sprachkenntnisse und nicht primär aufgrund der persönlichen und fachlichen Eignung der Bewerber mit Tschechen besetzt worden. Zu ihnen gehörten teilweise auch Personen, die vor vielen Jahren nach Deutschland ausgewandert sind, sich weitgehend in die deutsche Gesellschaft integriert und den Anschluss an die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung in Tschechien verloren haben.

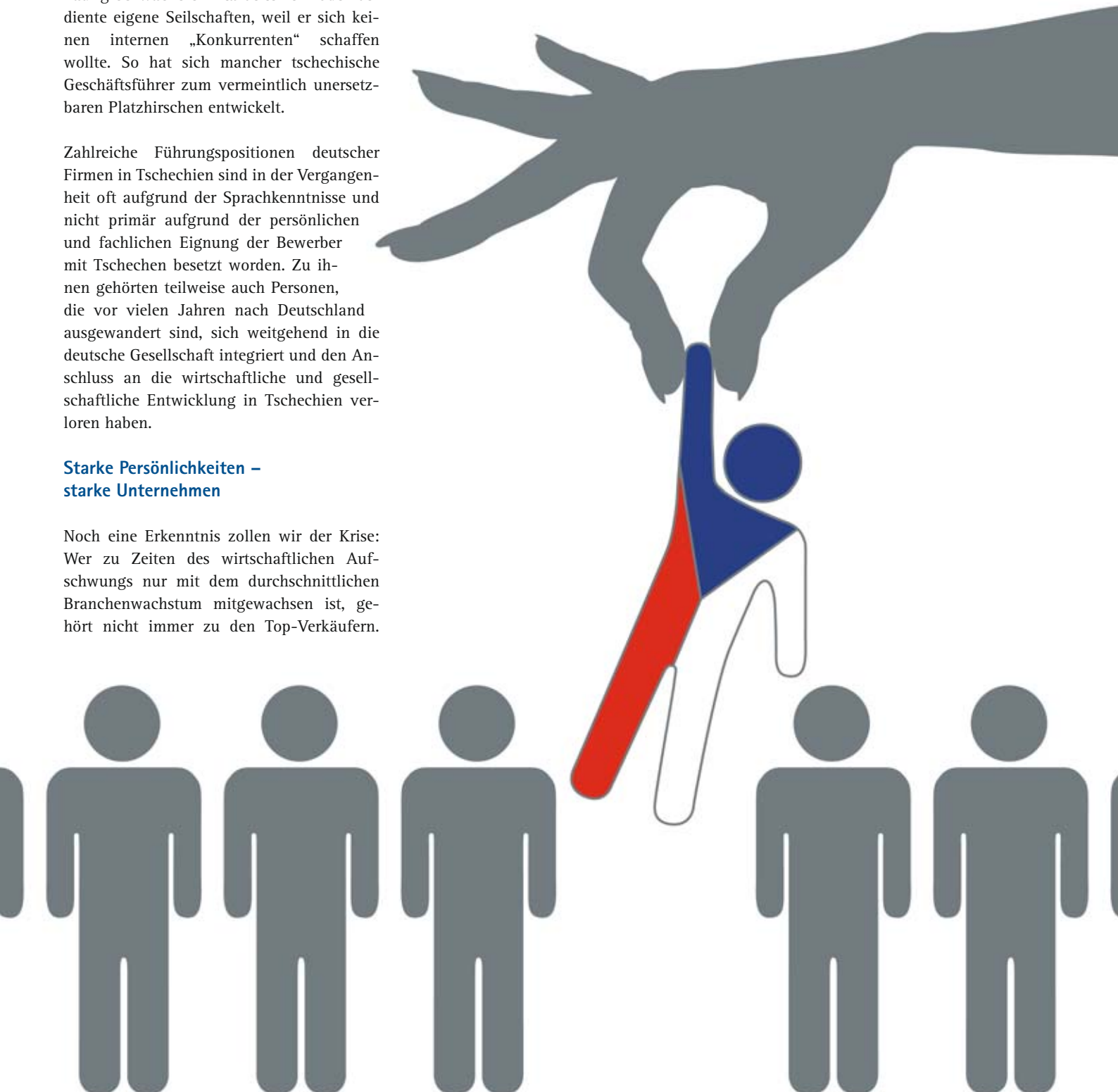
### Starke Persönlichkeiten – starke Unternehmen

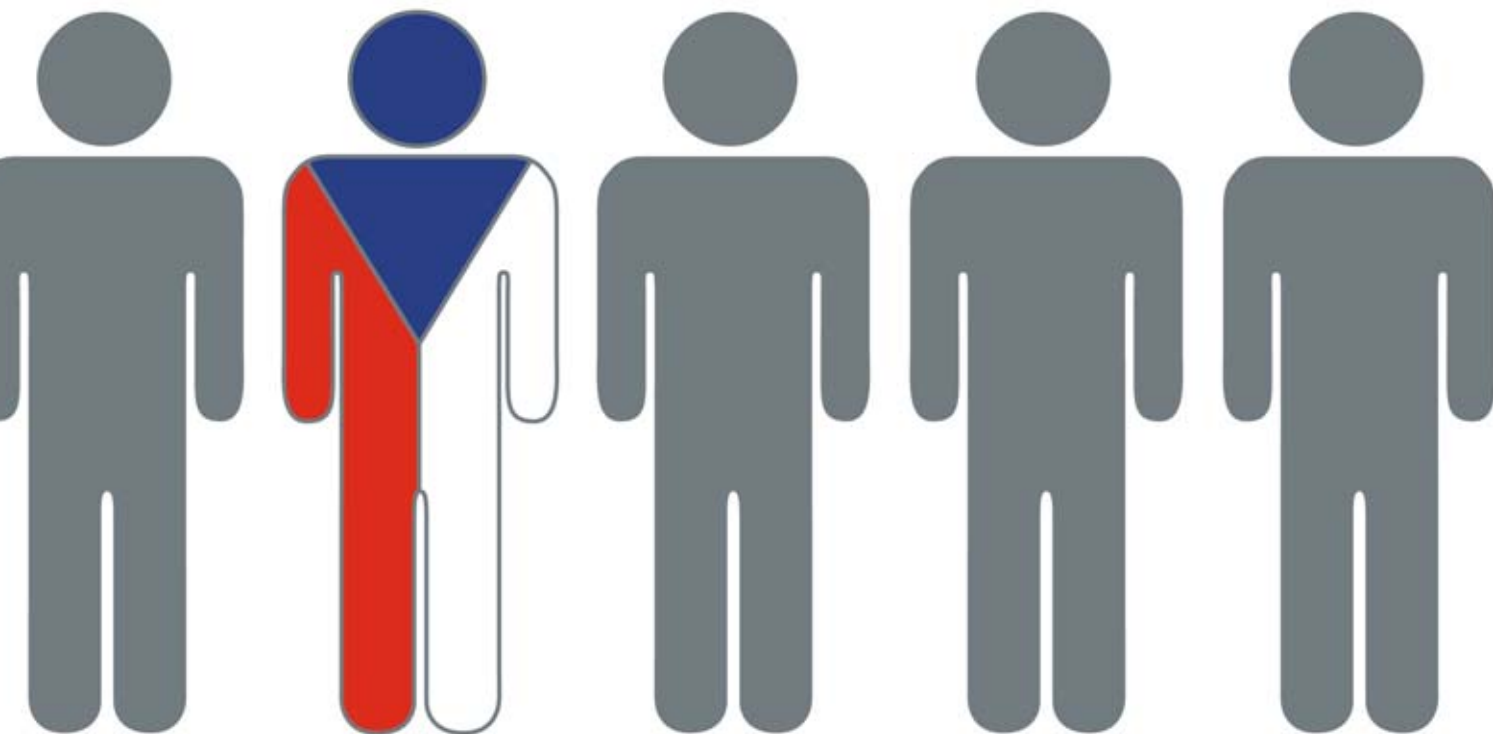
Noch eine Erkenntnis zollen wir der Krise: Wer zu Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs nur mit dem durchschnittlichen Branchenwachstum mitgewachsen ist, gehört nicht immer zu den Top-Verkäufern.

Wer hingegen auch unter schwierigen Bedingungen in der Lage ist, Kunden an das Unternehmen zu binden, neue Kontakte zu potentiellen Kunden zu knüpfen und von den eigenen Produkten zu überzeugen, der hat gezeigt, dass er sein Fach versteht.

Nicht nur der Arbeitnehmer, sondern auch der Arbeitgeber muss seine Attraktivität un-

ter Beweis stellen. Unternehmen, die auf einer soliden finanziellen Grundlage stehen, sind für Bewerber in schwierigen Zeiten deutlich attraktiver als Firmen, die rückläufige Umsatzzahlen rasch in die Knie zwingen, die Personal abbauen und geplante Investitionen aufschieben müssen. Starke Führungspersönlichkeiten bevorzugen starke Unternehmen. Und das sind solche, die auch





unter schwierigen Bedingungen eine Perspektive bieten.

### Personelle Korrekturen

Die Krise eignet sich für personelle Korrekturen, die Suche nach Ersatzkandidaten kann sich lohnen, auch wenn sie sich momentan wesentlich schwieriger gestaltet als in der Vergangenheit. Die Wechselbereitschaft in Management und Vertrieb ist so gering wie seit Jahren nicht mehr. Ein neuer Vorgesetzter, ein neuer Wohnort, neue Kollegen, mögliche Altlasten und eine mehrmonatige Probezeit verunsichern potenzielle Kandidaten. Für Headhunter und das suchende Unternehmen ist das eine große Herausforderung. Lag die durchschnittliche Abwerbequote, Top-Angebote vorausgesetzt, vor einem Jahr noch bei etwa 30 Prozent, so ist sie durch die Finanzkrise auf weniger als die Hälfte gesunken. Gerade an international aufgestellte Unternehmen in Tschechien und Osteuropa stellen Bewerberinnen und Bewerber heute höhere Anforderungen.

### Große Zeit der Expats geht zu Ende

Deutsche Unternehmen, die in Tschechien tätig sind, setzen nicht mehr auf Führungskräfte aus dem eigenen Land. Die große Zeit der Expatriates ist vorbei. Wurden anfangs Fach- und Führungskräfte aus dem deutschsprachigen Ausland, mit oder ohne Migrationshintergrund, entsandt, so werden in

Tschechien längst nicht nur die Positionen im unteren und mittleren Segment mit einheimischen Mitarbeitern besetzt. Unternehmen rekrutieren Führungskräfte für die tschechischen Tochtergesellschaften und Niederlassungen heute in Tschechien selbst.

Ausnahmen bestätigen die Regel. Im Finanzbereich, im Controlling, in der Logistik und in der Produktionsleitung, vor allem in Kombination mit Fremdsprachenkenntnissen auf Verhandlungsniveau, werden die Stellen in Tschechien noch vereinzelt mit Kräften aus dem Westen besetzt. Absolut betrachtet ist die Zahl der Expats in Tschechien in den vergangenen Jahren stark rückläufig.

### Neue Generation hoch qualifiziert

In Tschechien, wie auch in anderen Ländern Osteuropas, ist eine neue selbstbewusste und hochqualifizierte Generation herangewachsen, die das Phänomen der Expatriates verdrängt. Länderkenntnis und Fremdsprachenkompetenz sind gerade in Führungspositionen kein Einstellungskriterium mehr, sondern Selbstverständlichkeit. Außerdem kosten Expats mehr, von juristischen und arbeitsrechtlichen Herausforderungen und Verpflichtungen seitens des Arbeitgebers in Deutschland ganz zu schweigen.

Dazu kommt: In Prag und zum Teil auch in Brünn haben die Löhne und Gehälter teilweise sogar westliches Niveau erreicht.

Wirklich gute tschechische Geschäftsführer, Vertriebsmanager mit Führungserfahrung und Spezialisten in Produktion, Finanzen, Controlling, Logistik oder IT kosten jetzt nicht viel weniger als deutsche Fach- und Führungskräfte. Von Gehaltskürzungen und geringeren Einstiegsgehältern sind vor allem weniger Qualifizierte betroffen.

### Der Krise die Zähne zeigen

Im unteren und mittleren Management ist eine Normalisierung der Gehaltsstruktur eingetreten. Nicht jedes Unternehmen ist von der Krise betroffen und wer kann, stellt sich schon jetzt wieder für die Zeit danach auf. Mittelständler mit hoher Eigenkapitalquote nutzen die Gunst der Stunde und investieren auch in neues Personal.

Tschechien hat im Vergleich zu den anderen Ländern in Mittel- und Osteuropa aufgrund der Schwerpunktbranchen Maschinenbau und Automobilindustrie einschließlich der Zulieferindustrie und in Verbindung mit der unmittelbaren geographischen Nähe zu Deutschland eine Sonderstellung. Bei einer globalen Erholung der Weltwirtschaft kann es im Nachbarland schneller wieder aufwärts gehen. Bleibt jedoch die Erholung im Jahre 2010 aus, werden sich die Konsolidierung und Marktberreinigung bei steigender Arbeitslosigkeit noch fortsetzen.

*Robert A. Scherl, SCHERL & PARTNER*

## → Praxiswissen | Außenwirtschaft

### Außenwirtschaftsseminare

- **Zolltechnische Abwicklung von Importgeschäften**  
Donnerstag, 11. Februar 2010, IHK Akademie Weiden
- **Zollpräferenzen in der praktischen Umsetzung im Unternehmen**  
Montag, 22. Februar 2010, IHK Akademie Neumarkt

Anmeldung bei Martin Haag, Telefon 0941/2808 99 121, [haag@regensburg.ihk.de](mailto:haag@regensburg.ihk.de)

### „Go International“ noch attraktiver

Doppelt gefördert: Seit 1. Januar können Sie im Rahmen des Förderprojekts „Go International“ statt bisher nur einen gleichzeitig zwei neue Auslandsmärkte erschließen. Die IHK Regensburg für Oberpfalz / Kelheim unterstützt mit dem Programm „Go International“ mittelständische Unternehmen im Auslandsgeschäft. Ehemalige Manager und Unternehmer mit langjähriger Berufserfahrung im Auslandsgeschäft beraten Firmen über Wege und Möglichkeiten, wie neue Märkte im Ausland erschlossen werden können. Zusammen erstellen Coach und Unternehmer dann einen Katalog mit den nächsten Schritten. Das dreitägige, exklusive Coaching kostet Ihre Firma lediglich 150 Euro. Der Rest wird vom Förderprogramm übernommen. Für Unternehmen, die schon einmal an „Go International“ teilgenommen haben, besteht ebenfalls die Möglichkeit, einen zweiten neuen Auslandsmarkt zu erschließen. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage [www.ihk-regensburg.de](http://www.ihk-regensburg.de) > International > Förderprogramme > Außenwirtschaft. Ihr Ansprechpartner ist Franz-Josef Knott, Tel. 0941/5694 235, [knott@regensburg.ihk.de](mailto:knott@regensburg.ihk.de).



### Einfuhrverbote für Pflanzen

Kennen Sie die wuchernden Herkulesstaude und Balsaminen, die jegliche Flussvegetation daharraffen? Durch Tourismus und Globalisierung der Produktion und des Handels mit Pflanzen und Pflanzenprodukten verbreiten sich Pflanzen-

krankheiten und Schädlinge. Das kann sich wirtschaftlich und ökologisch auch bei uns negativ auswirken. Das Julius Kühn-Institut ist in Deutschland für die Forschung um die Pflanzengesundheit zuständig. Einerseits muss die Invasion gebietsfremder Arten verhindert werden, andererseits sind Gegenmaßnahmen notwendig. Das Institut hat jetzt die wichtigsten Rechtsvorschriften zur Pflanzengesundheit Deutschlands, der EU und anderer Staaten zusammengestellt. Wer wissen möchte, was eingeführt werden darf, was nicht und warum, kann sich darüber im Themenportal Pflanzengesundheit unter [www.pflanzengesundheit.jki.bund.de](http://www.pflanzengesundheit.jki.bund.de) informieren.

## Das neue **KÖWE** Einkaufszentrum

**Ladenflächen** ab sofort frei  
- 35 bis 140 m<sup>2</sup>, Erdgeschoss  
- kaufkräftige Zielgruppe  
- vielfältiger Mietermix

**Büroflächen** ab sofort frei  
- 175 m<sup>2</sup> bis 250 m<sup>2</sup>, teilbar  
- exklusive 700 m<sup>2</sup> ab Mai 2010

**Optimale Erreichbarkeit**  
**Direkte Autobahnanbindung**  
**1.200 kostenlose Parkplätze**

**Firmengruppe Kellnberger**  
Telefon (09 41) 9 21 93  
[vermietung@koewe.de](mailto:vermietung@koewe.de)

## Gut einkaufen, schöner leben.

In Wirtschaft konkret erreichen Sie Monat für Monat gezielt die rund 30.000 Top-Entscheider in der Oberpfalz.

## Globale Orientierung. Regionale Präsenz.



### Für Ihren Erfolg.

Als eines der weltweit führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen ist es unser Anspruch, in den Bereichen Audit, Tax und Advisory Höchstleistungen für Ihr Unternehmen zu erbringen. Profitieren Sie von unserem fachlichen Know-how und der fundierten Branchenkenntnis unserer Spezialisten. Für weitere Informationen:  
KPMG, Karl Spangler, T 0941 58501-50,  
[kspangler@kpmg.com](mailto:kspangler@kpmg.com)

[kpmg.de](http://kpmg.de)



AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY