



Von Robert Scherl

Klasse statt Masse

Executive Search & Personalsuche: Die derzeitige Lage auf dem Arbeitsmarkt mit Ausblick auf das Jahr 2010

Zunehmender Fachkräftemangel in Russland - eine bekannte Schlagzeile der vergangenen Jahre. Doch wie wirkte sich die globale Finanzkrise auf den Arbeitsmarkt und auf die Personalsuche bei hochqualifizierten Spezialisten und Führungskräften im Management und Vertrieb in Russland aus?

Irrtümlicherweise denken viele, dass die globale Finanzkrise im Jahr 2009 für eine deutliche Entspannung am russischen Arbeitsmarkt gesorgt hat. Diese Einschätzung ist jedoch nur bedingt zutreffend. Viele Unternehmen aus dem deutschsprachigen Ausland unterschätzen gerade in der jetzigen Situation das Personalproblem, besonders wenn es sich um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte für die höheren Managementpositionen und den Vertrieb handelt. Man bekommt den Eindruck, als glaubte so mancher Unternehmer, Fach- und Führungskräfte stünden in Russland zu Hauf auf der Straße und würden händeringend auf Stellenangebote warten.

Zwar gibt es derzeit bei zahlreichen Unternehmen, insbesondere „rein“ russischen Firmen und überwiegend in den Regionen, Massenentlassungen und deutliche Personalreduzierungen. Mit am schwierigsten ist die Lage derzeit wohl in der Wolgaregion, wo rund 40 Prozent der von der Krise betroffenen Unternehmen angesiedelt sind. Prominenteste Beispiele wären hier etwa die russischen Automobilherstel-

ler AvtoVAZ (Lada) und GAZ (Wolga). So soll bei AvtoVAZ etwa ein Viertel der 100.000 Stellen eingespart werden. Im Nordwesten Russlands (Gebiet St. Petersburg) haben etwa 20 Prozent der krisengeschüttelten Unternehmen ihren Sitz, rund ein Zehntel der Problemfälle ist in Zentralrussland (Gebiet Moskau) angesiedelt.

Aber auch bei der russischen Fluggesellschaft Aeroflot, als weiterem prominenten Beispiel, ist die Situation angespannt. Von den derzeit rund 15.000 Beschäftigten sollen bis Jahresende 2.200 entlassen werden. Bei einer Fortdauer der schlechten Wirtschaftslage seien weitere 4.000 Stellen gefährdet. Die Liste der von Entlassungen betroffenen russischen Unternehmen lässt sich fortsetzen.

Diese Entlassungen beziehen sich aber in erster Linie auf leichter austauschbares Personal, was damit breit auf dem Markt verfügbar wird. Hingegen setzen momentan viele Unternehmen alles daran, ihre Spitzenkräfte an das Unternehmen fester zu binden und die Finanzkrise mit den Top-Kräften zu überwindern.

„Time is money“ – Mittelständler können schneller auf Veränderungen reagieren

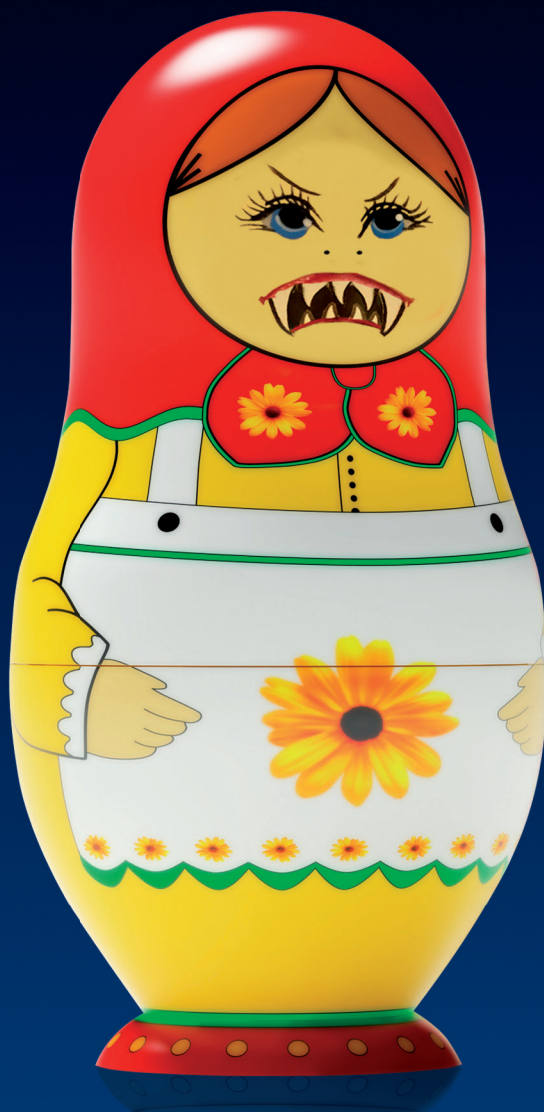
Das Reaktionsmuster ist in erster Linie von der Unternehmensgröße, von der Qualität und Arbeit der Unternehmensleitung bzw. des Managements, von der Branche und vor allem der finanziellen Stabilität des Mutterunternehmens abhängig. Weltweit tätige Konzerne nehmen derzeit mehr Entlassungen vor als gewachsene Mittelständler, die auch

Der Autor

Robert A. Scherl ist Inhaber der SCHERL & PARTNER, GmbH - Moskau - Prag - Kiew – Weiden

Der Krise die Zähne zeigen!

Кризис: лучшая оборона - нападение!



Erfolgreiche Personalsuche

von Fach- und Führungskräften in Russland und Osteuropa (Tschechien, Slowakei, Polen, Rumänien)

Hauptbureau Osteuropa in Tschechien (Prag): Tel.: +420-724-205 616

Niederlassung SCHERL & PARTNER, GmbH

in der Russischen Föderation (Moskau): Tel.: +7-495-642 43 93

Kontakt Ukraine (Kiev): Tel.: +380-50-462 63 44

Deutschland: Tel.: +49-921-150 91 83

info@scherl-partner.com

www.scherl-partner.com

www.evropa.info

Effektive Personalberatung lebt vom direkten menschlichen Kontakt. Dies gilt besonders auf dem Gebiet der Fach- und Führungskräfte, wo neben professionellen Fähigkeiten auch charakterliche Eigenschaften als Faktoren einer nachhaltigen, erfolgreichen Zusammenarbeit wirken.

SCHERL & PARTNER

Qualifizierte Direktsuche von Fach- und Führungskräften



Via ad ingenia optima

sonst auf Veränderungen meist schneller und flexibler reagieren können.

Starken Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen haben aber auch für ausländische Firmen die branchenspezifischen Bedingungen. Zu den Branchen, welche derzeit, auch aufgrund der Finanzierungsproblematik, mit größeren Problemen auf dem russischen Markt zu kämpfen haben, zählt neben dem Maschinen- und Anlagenbau, der Bauindustrie und dem Finanzsektor vor allem die Automobilindustrie.

Krise hin oder her – die Wirtschaft steht nicht still und insbesondere in der Vertriebs- und Geschäftsführung werden immer Top-Kräfte gesucht, heute noch mehr denn je.

Wachstum und Wandel durch Beständigkeit und Weitsicht

Während viele Unternehmen im Zuge ihrer Expansion der vergangenen Jahre ihr Personal nach dem Motto „Wachstum über alles“ und auf der Grundlage von statistischem Zahlenmaterial vom Schreibtisch aus mehr oder weniger stark ausgeweitet oder dem Personalmanagement nicht den nötigen Stellenwert beigemessen haben, geht es nun in Zeiten der Krise bei der Personalrekrutierung oft um den Austausch von Mitarbeitern durch bessere Kräfte.

Nicht selten wurden in Boomzeiten Fehler im Personalmanagement, also in der Personalsuche, der Personalbesetzung, der Mitarbeiterbindung und der Führung der Mitarbeiter von Deutschland aus gemacht. Nun ist man oftmals gezwungen, diese Positionen und Stellen im Rahmen der Möglichkeiten wieder neu zu besetzen, und man lernt vielleicht aus den Fehlern der Vergangenheit.

Man hat vor allem unter dem Eindruck des starken Wachstums vielleicht nicht immer die für eine Personalsuche in Russland notwendige Zeit und Sorgfalt aufgewendet. Auch hat man sich in vielen Fällen zu sehr auf das russische Management vor Ort oder auch auf die vermeintlich „kostenlose“ Suche und Besetzung aufgrund von Empfehlungen über Freunde und Bekannte verlassen. Wurde der russische Geschäftsführer mit der alleinigen Besetzung wichtiger Schlüsselpositionen im Unternehmen betraut, so führte dies nicht selten zu Fehlbesetzungen. In der Regel fürchtet der russische Geschäftsführer vor Ort um seine Position und möchte sich keinen internen „Konkurrenten“ schaffen. Deshalb ist er, vorausgesetzt er „darf“ alleine suchen und besetzen, nicht selten versucht, eher „schwächere“ Mitarbeiter einzustellen oder auch eigene Seilschaften aus seinem Bekanntenkreis aufzubauen. Auf diese Weise konnte sich bereits so mancher russische Geschäftsführer zum vermeintlich unersetzbaren Platzhirschen mausern. Es ist also keineswegs sichergestellt, dass der russische Geschäftsführer immer die besten Mitarbeiter rekrutiert.

Zudem wirkte es sich in vielen Fällen auch nachteilig aus, dass man oft lediglich aufgrund vorhandener Sprachkennt-

nisse Russlanddeutsche, jüdische Emigranten aus der ehemaligen Sowjetunion oder Russen mit Aufenthaltsgenehmigung in Deutschland für Positionen in Russland verpflichtet hat. Nicht berücksichtigt wurde dabei, dass diese Leute seit vielen Jahren nicht mehr in Russland beheimatet sind. Ähnlich verhält es sich mit Bürgern der ehemaligen DDR, die oft eher bescheiden Russisch sprechen (dies betrifft vor allem die jüngere Generation) und meist nur das Russland der Sowjetzeit kennen.

Ein ebenso gravierender Fehler ist die Betreuung des russischen Marktes über Niederlassungen von Prag oder Warschau aus. Aufgrund der starken kulturellen Unterschiede sowie der historischen Erfahrung und auch Berücksichtigung der aktuell politischen Situation ist eine direkte Leitung aus Deutschland klar vorzuziehen. Auch umgekehrt wäre ein russischer Geschäftsführer für die Leitung des polnischen Marktes fehl am Platze.

In der Krise zeigt sich oft der wahre Wert eines Mitarbeiters, aber auch des Arbeitgebers

Wer zu Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs im Vertrieb nur mit dem durchschnittlichen Branchenwachstum „mitgewachsen“ ist, zählt in der Regel nicht immer zu den Top-Verkäufern.

In Krisenzeiten zeigt sich, wer auch unter schwierigen Rahmenbedingungen noch in der Lage ist, Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden sowie neue Kunden zu finden und von den eigenen Produkten zu überzeugen. Hier trennt sich deutlich die Spreu vom Weizen.

Aber auch bei den Arbeitgebern zeigt sich, wer vorausschauend geplant und gewirtschaftet hat und auch für Krisenzeiten gerüstet ist. Unternehmen, die auf einer soliden finanziellen Grundlage stehen, sind nun in wirtschaftlich schwierigen Zeiten deutlich attraktiver als Firmen, die gezwungen sind, umgehend Personal abzubauen und geplante Investitionen einzufrieren. Gerade starke Führungspersönlichkeiten bevorzugen in der Regel starke Unternehmen, die auch unter erschwerten Bedingungen in der Lage sind, Perspektiven zu bieten.

„Gut Ding braucht Weile“ – Suche nach Ersatzkandidaten

In der Krise werden vermehrt Ersatzbesetzungen vorgenommen. Mitläufer, die in der Hochkonjunktur nur „mitgewachsen“ sind, werden gerade in Führungs- und Vertriebspositionen schneller ausgetauscht. In erster Linie betrifft dies das Management (Geschäftsführung, Abteilungsleitung) sowie den Vertrieb.

Diese auf dem Markt auszumachen ist in der momentanen Situation zunehmend zu einem Problem geworden, denn es herrscht auch eine große Verunsicherung bei den abzuwerbenden Kandidaten.

Die Wechselbereitschaft ist bei Führungspersonen in Management und Vertrieb durch die Finanzkrise so gering wie noch nie zuvor innerhalb der vergangenen fünf Jahre. Die Stimmung folgt dabei dem Motto: Lieber einen Spatz in der Hand als eine Taube auf dem Dach. Erhöhte Unsicherheit über den neuen Arbeitgeber, Angst vor dem Wohnortwechsel, ein neues Kollektiv und einen neuen Vorgesetzten, eventuell die Übernahme von unbekanntem „Altlasten“ im neuen Unternehmen, und oft mehrmonatige Probezeiten schrecken die Kandidaten von einem Wechsel derzeit stärker ab denn je. Das ist natürlich sowohl für den Headhunter als auch für das suchende Unternehmen eine große Herausforderung, da sich in Lohn und Brot stehende Führungskräfte in Zeiten der Finanzkrise auch bei absoluten Top-Angeboten stärker zurückhalten. Lag die durchschnittliche Abwerbequote, Top-Angebote sind selbstverständlich die Voraussetzung, vor einem Jahr noch bei ca. 40 Prozent, so ist sie durch die Finanzkrise auf weniger als 20 Prozent anzusetzen.

Verstärkt wird das Personalproblem dabei noch durch deutlich gestiegene Anforderungen bei international aufgestellten Unternehmen in Russland und Osteuropa.

„Go East?“ – Die Zeit der Expatriates neigt sich dem Ende zu

Auch in ausländischen Unternehmen, die in Russland tätig sind, hat bei der Besetzung von Stellen im gehobenen Management und Vertrieb inzwischen so etwas wie „Normalität“ Einzug gehalten. Die Zeit der Dominanz der Expats ist vorbei.

Wurden anfangs häufig Fach- und Führungskräfte aus dem deutschsprachigen Ausland, mit oder ohne Migrationshintergrund, entsandt, so werden in Russland längst nicht nur die Positionen im unteren und mittleren Segment mit einheimischen Mitarbeitern besetzt. Vermehrt werden auch für die Führungspositionen in den russischen Tochtergesellschaften und Niederlassungen Russen rekrutiert. Die Zeit der Expatriates neigt sich bis auf einige Ausnahmen, insbesondere in den Bereichen Finanzen, Controlling, Logistik, Anlagenbau und Produktion, vor allem in der Kombination mit guten Fremdsprachenkenntnissen, ihrem Ende zu.

Zwar liegen keine offiziellen Angaben zur Zahl der Expats in Russland vor, realistischen Schätzungen zufolge kann man jedoch von rund 10.000 Expats aus Deutschland in Moskau

ausgehen. Absolut betrachtet hat die Zahl der Expats in Russland in den vergangenen Jahren zugenommen. Bedingt ist dies in erster Linie aber durch die Vielzahl der Gründung von Niederlassungen und Tochtergesellschaften von Unternehmen aus dem deutschsprachigen Ausland. Relativ gesehen hat die Zahl der Expats allerdings eher abgenommen und im Jahre 2009 wurden nicht wenige aus Russland abgezogen.

Führungskräfte aus Westeuropa, die nun infolge der Krise in Osteuropa anheuern wollen, tun sich deutlich schwerer. Denn mittlerweile ist in der Region eine neue selbstbewusste und hochqualifizierte Generation herangewachsen, die das Phänomen der Expatriates zunehmend verdrängt.

Des Weiteren kommt bei sehr vielen Fach- und Führungskräften aus dem deutschsprachigen Ausland und Westeuropa, die in Russland anheuern wollen, nachteilig noch hinzu, dass die meisten an den Wochenenden nach Hause zu Ihrer Familie fliegen wollen, keinen lokalen Arbeitsvertrag akzeptieren und demzufolge das deutsche oder westeuropäische Sozialversicherungssystem nicht aufgeben und am liebsten noch die Wohnung vom Arbeitgeber gestellt und bezahlt bekommen möchten. Sicherlich nicht gerade die beste Ausgangsvoraussetzung für den Arbeitgeber und eine langfristige Zusammenarbeit in Russland.

Länderkenntnis und Fremdsprachenkompetenz sind gerade bei Führungspositionen kein Einstellungskriterium mehr, sondern eine Selbstverständlichkeit.

Desweiteren sind Expatriates in den meisten Fällen auch eine echte Kostenstelle, ganz zu schweigen von juristischen und arbeitsrechtlichen Herausforderungen und Verpflichtungen seitens des Arbeitgebers (insbesondere Entsendungsvertrag) in Deutschland und der anstehenden Arbeitsgenehmigung in Russland.

„Rolllt der Rubel noch?“ – Wie haben sich die Realeinkommen in Russland entwickelt?

In Moskau und zum Teil auch in St. Petersburg hatten die Löhne und Gehälter vor der Krise in bestimmten Bereichen westliches Niveau erreicht, zuweilen auch überschritten. Wirklich gute Geschäftsführer, Vertriebsmanager mit Füh-

rungserfahrung und Spezialisten (Produktion, Finanzen, Controlling, Logistik und IT) „kosten“ jetzt nicht weniger als noch vor einem Jahr zu Boomzeiten.

Von Gehaltsreduzierungen und geringeren Einstiegsgehältern ist vor allem leicht austauschbares Personal betroffen. Weniger qualifizierte Kräfte sind nun breit auf dem Markt verfügbar geworden, keineswegs jedoch Spezialisten, Führungskräfte und hervorragende Vertriebsleute.

„Der Krise die Zähne zeigen“ – Ausblick auf das Jahr 2010 – Marktberreinigung und Konsolidierung
Insbesondere im unteren und mittleren Management ist insgesamt eine Normalisierung in Bezug auf die Gehaltsstruktur eingetreten.

Nicht jedes Unternehmen leidet unter der derzeitigen Krise dramatisch.

Nach dem Börsenmotto „Kaufen, wenn das Blut in den Straßen fließt“ bereitet sich die eine oder andere Firma schon jetzt auf die Zeit nach der Krise vor und insbesondere gewachsene mittelständische Unternehmen mit einer hohen Eigenkapitalquote nutzen die Chance der Stunde auch im Bereich der Personalbeschaffung.

Russland hat im Vergleich zu den anderen Ländern in Mittel- und Osteuropa aufgrund der Größe des Marktes sowie insbesondere der Rohstoffe nach wie vor eine Sonderstellung, die das Land als Zielmarkt auch weiterhin in den Fokus rückt.

In der Krisenzeit und im Anschluss daran findet – auch auf dem russischen Arbeitsmarkt – eine Konsolidierung statt. Nach der Krise wird es auch hier klarere Verhältnisse geben.

Kontakt:
Scherl & Partner GmbH, Moskau
Tel./Fax: 007/495/ 642 43 93
info@scherl-partner.com
www.scherl-partner.com