



Kommen und gehen

Wie deutsche Unternehmen den Arbeitskräftemangel managen

Schon früh wurde Rumänien von ausländischen Unternehmen als eines der attraktivsten Länder für die Lohnproduktion entdeckt. Arbeitskräfte waren billig, die Wege relativ kurz, die Gesetzgebung akzeptabel.

Doch nun laufen den Firmen die Mitarbeiter davon, lassen sich für ein paar Lei mehr von der Konkurrenz abwerben oder jobben im Sommer in Westeuropa. Mehr als eine Million Rumänen arbeiten im Ausland. Der Mangel an Arbeitskräften ist heute eines der größten Probleme der Wirtschaft des Landes. Wie gehen deutsche Unternehmen damit um?

Die Robert Bosch GmbH, Stuttgart, hat bereits 1994 in Bukarest eine eigene Regionalgesellschaft gegründet. Mit inzwischen 150 Mitarbeitern, die alle Produkte verkaufen, die Bosch im Handelsgeschäft in Rumänien im Angebot hat, gehört das Unternehmen nicht gerade zu den großen Arbeitgebern in der Hauptstadt. Durchaus aber zu den attraktiven. „Die Fluktuation ist bei uns gering“, sagt Brigitte Eble, Generaldirektorin der Robert Bosch SRL. „Viele Mitarbeiter feiern ihr zehnjähriges Jubiläum bei uns. Selbst wenn der eine oder andere die Firma verlässt, weil andere Unternehmen mehr zahlen – die Loyalität ist hoch.“ Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen, die neu in den rumänischen Markt einsteigen und keine eigenen Kapazitäten zur Aus- und Weiterbildung investieren wollen, versuchen, geschulte Mitarbeiter der Alt-Eingesessenen abzuwerben.

Die Gehaltsspirale in Rumänien dreht sich in rasantem Tempo. Der durchschnittliche Bruttolohn betrug im Dezember 2007 nach Angaben des Statistikamtes 1.730 Lei (umgerechnet 468 Euro) und war damit (in Lei berechnet) um nominell 16,87 Prozent höher als ein Jahr zuvor. Der durchschnittliche Nettolohn legte um 15,2 Prozent auf 1.266 Lei (379 Euro) zu, inflationsbereinigt waren es + 8,1 Prozent im Dezember-Vergleich.

Die Gehälter der Führungskräfte haben sich inzwischen auf dem rumänischen Markt in die Größenordnung von deutschen Führungskräften entwickelt.

Allerdings hat sich das Unternehmen in den vergangenen Jahren auch extrem gut entwickelt. Man arbeitet mit modernen Vertriebssystemen.

Zum Vertriebsnetz, das Bosch selbst aufbaute, gehören heute über 400

Händler. Und auch den Großhandel in Rumänien hat Bosch mit aus der Taufe gehoben.

Mit der Polytechnischen Universität in Bukarest bietet das Unternehmen Schulungen für die Werkstätten des Bosch-Car-Systems an, dem inzwischen mehr als 50 freie Werkstätten angehören. Gute Erfahrung hat Bosch mit dem Einsatz von Praktikanten gemacht. Studenten aus den verschiedenen Universitäten, bevorzugt mit deutscher Abteilung, arbeiten während ihres Studiums bei Bosch, entwickeln so Kompetenz und erhalten bei entsprechender Qualifikation einen festen Arbeitsplatz nach ihrem Studium bei Bosch.

Brigitte Eble ist die einzige Deutsche im Unternehmen. Von Wien aus baute sie die Niederlassung in Bukarest aus, seit 1997 arbeitet sie selbst in Bukarest. „Der Einsatz von Expatriats macht in unserem Bereich wenig Sinn“, sagt sie. „Nicht nur die Verkaufstechniken sind wichtig, auch für den Umgang mit den Händlern ist es besser, rumänische Mitarbeiter einzusetzen, die nach entsprechender Qualifikation ihren deutschen Kollegen in nichts nachstehen.“

Osteuropa für Expatriats wenig attraktiv

Anders bei ALBA ProjektManagement Romania S.R.L., einem Tochterunternehmen der ALBA BauProjektManagement GmbH, Oberhaching. Ein Bauvolumen im Umfang von über neun Milliarden Euro hat das Mutterunternehmen in den vergangenen fast 30 Jahren betreut, seit vier Jahren arbeitet die Firma in Rumänien im Bereich der Pro-

Arbeitslosigkeit im Vergleich

Jahresdurchschnitt in Prozent, 2007

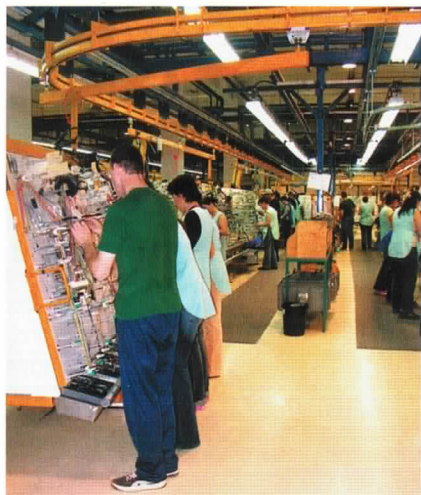
Bosnien und Herzegowina	44,0
Serbien/Kosovo	21,2
Polen	11,4
Kroatien	10,2
Deutschland	9,0
Slowakei	8,4
Ungarn	7,3
Bulgarien	6,9
Ukraine	6,5
Russland	6,2
Lettland	6,1
Estland	5,3
Slowenien	5,0
Österreich	4,3
Rumänien	4,3

Quelle: UniCredit Group

jektentwicklung, Steuerung und Realisierung von Immobilienprojekten.

35 Mitarbeiter arbeiten am Firmensitz in Bukarest und in der Niederlassung Cluj - in enger Nachbarschaft zu den Gebieten, in denen die Autohäuser, Wohnungen und Bürogebäude wie Pilze aus dem Boden schießen. 30 Prozent der Belegschaft kommt aus Deutschland. „Wir könnten auf der Stelle unseren Umsatz verdoppeln, wenn wir genügend qualifiziertes Personal hätten“, sagt Geschäftsführer Martin Kocher.

ALBA ProjektManagement kam mit einer deutschen Lebensmitteldiscount-Kette nach Rumänien, betreute für sie den Bau von 15 Filialen und hatte schon bald die nächsten Aufträge an Land gezogen: darunter ein Produktionsgebäude für Siemens VDO in Timișoara, zwei Baumärkte für Baumax in Cluj und Brasov, fünf Kauflandmärkte mit neuer Firmenzentrale und 480 Woh-



Bei der Dräxlmaier Group wird sich die Zahl der Arbeitskräfte in den kommenden Jahren reduzieren.

nungen in Bukarest. Etwa 25 Prozent der Bauleistungen im Wohnungsbau und bei Geschäftsgebäuden erbringen ausländische Firmen, im Industriebau wird meist mit rumänischen Baufirmen gearbeitet. In Bukarest hat ALBA Aufträge über das Projektmanagement für den Bau von 2.000 Wohnungen, 100.000 Quadratmetern Bürofläche und Logistikflächen. Der Umsatz soll sich in den nächsten fünf Jahren verdoppeln, die Mitarbeiterzahl muss von jetzt 30 auf 60 wachsen.

Über die hohen Forderungen von jungen Absolventen kann Kocher nur staunen. „3.000 Euro netto für einen Ingenieur ohne internationale Erfahrung sind keine Seltenheit“, sagt er. Dafür bekomme man auch deutsche oder österreichische Mitarbeiter mit min-

destens fünf Jahren Berufserfahrung. Allerdings stehen diese auch nicht gerade Schlange nach einem Job in Rumänien. „Osteuropa ist für Expatriats nicht sonderlich attraktiv“, schätzt Kocher ein. „Die Lebenshaltungskosten haben annähernd deutsches Niveau, der Verkehr, zumindest in Bukarest, ist unerträglich, die Wohnungssituation ist häufig noch schlecht.“

Auch ALBA sucht neue Mitarbeiter über die Universitäten. Diplomarbeiten werden angeboten, um die Studenten frühzeitig mit den Fragestellungen in der Firma vertraut zu machen. Anders als bei Bosch reichen gute Deutsch- oder Englischkenntnisse sowie Talent und schnelle Auffassungsgabe für einen Job bei Alba nicht aus. Ein Architektur-, Bauingenieur- oder Versorgungstechnik-Studium sind Pflicht – sehr gute Englischkenntnisse unbedingte Voraussetzung. Allerdings hat sich – aus der Not geboren – inzwischen auch ein Politikwissenschaftler zu einem guten Projektbetreuer gemauert.

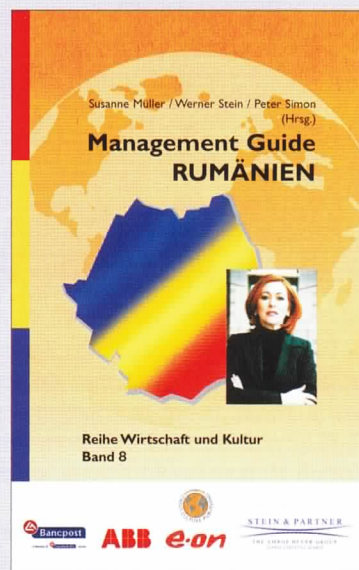
Die Fluktuation bei ALBA ist gering, sagt Kocher. Schließlich zahle man gut und biete den Mitarbeitern verantwortungsvolle Aufgaben mit Karriereperspektiven. Obwohl in allen Bereichen die Preise explodieren, hat ALBA, so Kocher, die Kosten im Griff. Das sei alles eine Frage der Kostenkontrolle, vernünftiger Erfolgsbeteiligungen und entsprechender Vertragsgestaltung.

Steigende Kosten und ein leerer Arbeitsmarkt in den Boomregionen des Landes bereiten anderen deutschen Firmen große Probleme. Die durchschnittliche Arbeitslosenquote in Rumänien erreichte Ende Dezember 2007 rund 4,1 Prozent, ein Rückgang um 1,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr. In Bukarest und Timisoara, dort, wo die ausländischen Unternehmen schon frühzeitig und in großer Zahl ihre Zelte aufschlugen, tendiert sie gen Null.

Auf nach Serbien

Die Firma Dräxlmaier beschäftigt in Rumänien 18.000 Mitarbeiter an fünf Standorten. In den nächsten Jahren wird sich die Zahl auf ca. 15.000 reduzieren. „Das bringt keine soziale Härte“, sagt Geschäftsführer Ferdinand Zilcher, sondern wird sich durch die Fluktuation von selbst dahin entwickeln. „Im Sommer arbeiten viele Rumänen in Westeuropa. In dieser Zeit haben wir besonders Probleme, genügend Leute zu finden.“ Zudem seien die Lohnkosten in jüngster Zeit um 20 bis 30 Prozent gestiegen. „Niedrige Ertragssteuersätze haben damit wenig Einfluss auf die Gesamtkosten“, so Zilcher.

Management Guide RUMÄNIEN



Reihe Wirtschaft und Kultur
Band 8 (englisch);
Band 9 (deutsch)

Von Susanne Mueller/Werner Stein/
Peter Simon
Herausgegeben von
Cross-Culture Publishing
Frankfurt/Main, Dezember 2007

- In Englisch:
ISBN 978-3-939044-12-3
- In Deutsch:
ISBN 978-3-939044-10-9

Weitere Titel in dieser Reihe bereits erschienen und verfügbar:

Management Guide
LITAUEN, LETTLAND, ESTLAND,
POLEN, PORTUGAL, TURKEY.

Kontakt für Bestellungen

Cross-Culture Publishing
Adalbertstraße 56
D-60486 Frankfurt am Main
info@cc-publishing.com
www.cc-publishing.com