



KENNZAHLEN



Quelle: Befragung eines Panels von 120 Schweizer KMU, August – September 2016

TALENTSUCHE IM AUSLAND: HÜRDEN UND LÖSUNGEN FÜR KMU

Die Suche nach dem richtigen Talent im Ausland ist eine kritische Herausforderung für KMU – denn auch sie gründen vielfach Niederlassungen, um in ihren Zielmärkten weiter zu wachsen. Erfolgsfaktoren für die Personalsuche in den für KMU wichtigsten Märkten Deutschland, USA und China.

Es ist einer der Scheidepunkte jedes Internationalisierungsvorhabens: die Gründung einer eigenen Filiale oder Repräsentation im Zielmarkt. Auch für sehr viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist dieser Schritt von höchster Bedeutung, wie eine aktuelle Umfrage von Switzerland Global Enterprise (S-GE) zeigt. 43 Prozent der befragten 120 Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden beschäftigen demnach Personal im Ausland. 27 Prozent planen in den kommenden anderthalb Jahren einen weiteren Ausbau.

Beschäftigen Sie Personal im Ausland?

	Prozent
Nein	56
Ja: 1–5 Vollzeitstellen	21
Ja: 5–10 Vollzeitstellen	4
Ja: 10–15 Vollzeitstellen	4
Ja: Mehr als 15 Vollzeitstellen	14

Quelle: Befragung eines Panels von 120 Schweizer KMU, August – September 2016

Planen Sie, in den nächsten 18 Monaten (weiteres) Personal im Ausland anzustellen?

	Prozent
Nein	73
Ja: 1–5 zusätzliche Vollzeitstellen	23
Ja: 5–10 zusätzliche Vollzeitstellen	2
Ja: 10–15 zusätzliche Vollzeitstellen	1
Ja: Mehr als 15 zusätzliche Vollzeitstellen	1

Quelle: Befragung eines Panels von 120 Schweizer KMU, August – September 2016

MEHR WACHSTUM MIT EINER NIEDERLASSUNG

KMU steigen normalerweise in einen neuen Markt ein, indem sie mit einem Distributionspartner zusammenarbeiten. Eine eigene Niederlassung lohnt sich jedoch auch für KMU: ab einer bestimmten Grösse ist dies häufig der unumgängliche Schritt zu mehr Wachstum im Markt, jedenfalls in fernen Ländern, die sich weniger leicht aus der Schweiz heraus bedienen lassen.

Angesichts der Konsummacht, die sich in ferne insbesondere asiatische Märkte verlagert, und der Frankenstärke, die Exporteure dazu treibt, ausserhalb Europas zu wachsen, setzen immer mehr KMU auf eine breitere und intensivere Internationalisierung. Immer mehr von ihnen werden deshalb in den nächsten Jahren Filialen im Ausland aufbauen und Mitarbeitende einstellen – um ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihr Wachstum langfristig zu sichern.

In den Filialen der befragten KMU sind in der grossen Mehrheit Vertrieb, Marketing und Kundendienst vertreten. Sie dienen also meist der intensiveren Marktbearbeitung.

In welchem Unternehmensbereich arbeiten Ihre Angestellten im Ausland?

(Mehrauswahl möglich)

Unternehmensbereich	Prozent
Vertrieb/Marketing/Kundendienst	41
Produktion	15
Einkauf	7
Forschung & Entwicklung	5
Sonstige	3

Quelle: Befragung eines Panels von 120 Schweizer KMU, August – September 2016

Die drei wichtigsten Märkte für KMU, in denen sie Personal anstellen, sind Deutschland, USA und China.

Die 10 wichtigsten Märkte

In welchem Land beschäftigen Sie Personal? (Mehrauswahl möglich)

Land	Prozent
 Deutschland	49
 USA	34
 China	30
 Frankreich	30
 Italien	19
 Hongkong	15
 Indien	15
 Japan	15
 Polen	15
 UK	15

Quelle: Befragung eines Panels von 120 Schweizer KMU, August – September 2016

PRAKTISCHE TIPPS FÜR DIE PERSONALSUCHE

Talentsuche als grösste Hürde für KMU

Mitarbeitende einer neuen, kleinen Niederlassung im Zielmarkt benötigen eine hohe Seniorität und Kapazität, sie müssen die Vertretung und das Business aufbauen. Dieses Talent lokal zu identifizieren, ist für KMU eine grosse Herausforderung. Grundsätzlich muss ein Unternehmen vor jeder Personalrekrutierung entscheiden, ob es selbst suchen will oder ob es einen Dienstleister beauftragt.

Welches sind die drei grössten Hürden bei der Personalsuche und -beschäftigung im Ausland?

(Mehrauswahl möglich)

	Prozent
Gute Mitarbeiter finden	73
Hoher Aufwand für Führung aus der Ferne	47
Allgemeine kulturelle und sprachliche Hürden	35
Aufwändige Regulation des Arbeitsmarktes	28
Gewerkschaften	28
Kommunikation zwischen Hauptquartier und Aussenstellen	27
Gute Mitarbeiter halten	17
Mangel an notwendiger Ausbildung	6

Quelle: Befragung eines Panels von 120 Schweizer KMU, August – September 2016

i INTERIM MANAGEMENT

Das Interim Management stellt eine Option für KMU dar, die die ersten Schritte mit eigenen Mitarbeitenden im Ausland machen. Denn meist besitzt ein KMU, das im Markt noch neu und wenig bekannt ist, kaum die Reputation und Attraktivität für die Rekrutierung eines erfahrenen lokalen Managers. Nach einer Aufbauphase mit Interimsmanagement mit etwas höheren direkten Kosten, die dem rascheren und sichereren Organisationsaufbau und der Verankerung im Zielmarkt dient, kann dann eine Festanstellung angestrebt werden, um den professionell aufgleisten Weg erfolgreich weiterzugehen. Eine höhere Anfangsinvestition in die Projektführung zahlt sich rasch aus.

«Interim Management eignet sich besonders beim Aufbau einer Niederlassung, das gilt für Produktions- oder Fabrikaufbau genauso wie für Marketing und Vertrieb. Ein Unternehmen spart sich dabei die meist eine sehr teure Lernkurve im Zielmarkt.»

Martin Schneider, CEO und Inhaber BRAINFORCE AG

Als herausfordernd beurteilen die Befragten weiterhin die Führung aus der Ferne. Viele wollen für die Zusammenarbeit über Grenzen hinweg in der Zukunft neben persönlichen Treffen verstärkt auf digitale Kollaborationsplattformen setzen, die klassische E-Mail wird abgelöst werden. Das gemeinsame Arbeiten an Projekten und der automatische Austausch von Daten birgt viel Effizienzpotential und bildet die Grundlage für viele innovative Geschäftsmodelle.

Auf welche Plattformen zur Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitenden im Ausland wollen Sie in Zukunft verstärkt setzen?

(Mehrfachauswahl möglich)

	Prozent
Persönliche Treffen	53
Kollaborationsplattformen	38
E-Mail	34
Gemeinsames CRM	33
Telefon	29
Sonstige	5

Quelle: Befragung eines Panels von 120 Schweizer KMU, August – September 2016

Leitlinien für Ihre Personalentscheidungen im Ausland:

- Zielsetzung und Aufgabenstellung mitsamt Zeitplan klar definieren
- Kompetenzen und Verantwortlichkeiten festlegen (etwa wer berichtet an wen, Unterstellungsverhältnisse)
- Anforderungen und Erwartungen an einzelnen Mitarbeitende und Führungskräfte klar kommunizieren
- Firmenkultur: Talente müssen zum Unternehmen passen
- Solide Vorbereitung und Einführung der neuen Mitarbeitenden in Produkte, Abläufe, Rollenverteilung im Unternehmen.

 **So rekrutieren Sie Personal in Deutschland**

Qualifikation der Arbeitnehmer

In Deutschland ist wie in der Schweiz das duale Bildungssystem verbreitet. Dies führt zu einer relativ grossen Zahl von talentierten Fachkräften, allerdings ist die Verfügbarkeit je nach Region auf dem Arbeitsmarkt eingeschränkt. Diese Fachkräfte brauchen tendenziell weniger Zeit, um sich zu integrieren. Die Lernkurve ist folglich kürzer.

Personalentscheidungen im Markt

Kandidaten müssen fachlich kompetent sein, sich überzeugend präsentieren können, und wenn möglich ein für den Arbeitgeber nützliches Netzwerk mitbringen. Empfehlungen haben Gewicht.

Rekrutierung

Online-Jobbörsen, das Netzwerk Xing, aber nach wie vor auch klassische Personalvermittlung und persönliche Empfehlungen. Achtung: Wenn ein freiberuflicher Spezialist eingesetzt wird, sollte dies ausschliesslich über ein etabliertes Dienstleistungsunternehmen als Mittler erfolgen, um das Risiko auszuschliessen, dass die Tätigkeit als «Scheinselbständigkeit» erscheint – dies kann zu rechtlichen Problemen führen.

Stellenwert von Empfehlungen

Ernstnehmen: sie können oft zu qualitativ guten Kandidaten führen.

Kündigungsfristen

Mindestens vier Wochen. Abhängig von der Anzahl der vorangegangenen Dienstjahren bis sieben Monate.

Ratschläge zur Personalauswahl

Im persönlichen Gespräch nicht von sehr guten «Selbstdarstellern» blenden lassen. Offizielle Referenzen sind vertrauenswürdig. Validierung der Lebenslaufdetails ist sehr wichtig.

 **So rekrutieren Sie Personal in den USA**

Qualifikation der Arbeitnehmer

Amerikanische Arbeitnehmer sind sehr flexibel einsetzbar, da sie es gewohnt sind, Branche und Jobs während des Berufslebens mehrmals zu wechseln und sich rasch selbst zurecht zu finden.

Personalentscheidungen im Markt

Kandidaten müssen sich überzeugend präsentieren können. Der erste Eindruck zählt. In der vorherrschenden «Hire & Fire»-Kultur gibt man einem auf den ersten Blick geeigneten Kandidaten gerne eine Chance und beendet das Arbeitsverhältnis wieder rasch, wenn die Performance oder die Zusammenarbeit nicht stimmt.

Rekrutierung

Online-Jobbörsen, LinkedIn, klassische Personalvermittlung, Rekrutierung an Universitäten.

Stellenwert von Empfehlungen

Funktionieren meist, jedoch kritische Überprüfung der Referenzen nötig.

Kündigungsfristen

Keine. Es gilt normalerweise die sofortige Freistellung am Tage der Kündigung durch den Arbeitgeber. Wenn der Arbeitnehmer kündigt, ist eine zweiwöchige Ankündigung üblich.

Ratschläge zur Personalauswahl

Alle Informationen sorgfältig überprüfen und im persönlichen Gespräch durch eine in den USA führungserfahrene unabhängige Drittperson kritisch hinterfragen, amerikanische Arbeitnehmer sind oft Meister in der Selbstdarstellung.

■ So rekrutieren Sie Personal in China

Qualifikation der Arbeitnehmer

Im chinesischen Umfeld ist eine Lernkurve nach Antritt des Jobs üblich. Chinesische Arbeitnehmer sind sehr lernwillig, klare Führung und eine strukturierte Ausbildung im Betrieb sind jedoch nötig. «Weiche Faktoren», d.h. die Persönlichkeitsmerkmale spielen bei einer Anstellung eine viel wichtigere Rolle als zum Beispiel in den USA. Wenn man das Aufbauprojekt nicht sorgfältig durchführt und an den Führungskräften spart, droht die Gefahr von hoher Personalfuktuation und Know-how-Verlust.

Personalentscheidungen im Markt

Kandidaten werden von chinesischen Arbeitgebern immer noch oft aufgrund von persönlichen Beziehungen angestellt. Vertrauens- und Loyalitätsaspekte sind zentral. Chinesische Arbeitgeber nutzen ihr Netzwerk, um informelle Hintergrundinformationen über Kandidaten herauszufinden. Kandidaten hüten sich in der Regel, chinesischen Arbeitgebern Unwahrheiten zu erzählen. Gegenüber ausländischen Arbeitgebern in China kann das anders sein, weil die Informationsüberprüfung schwieriger erscheint. Chinesische Arbeitgeber stellen gerne eher jüngere Mitarbeitende mit weniger Erfahrung an, welche sie dann entsprechend in der ausgeprägten Hierarchiestruktur in geeigneter Weise «formen» und bezüglich Loyalität kontinuierlich testen können.

Rekrutierung

Online-Jobbörsen (51job.com, zhaopin.com, chinaHR.com), Rekrutierung an Universitäten und in Industrieparks, persönliche Empfehlungen. Achtung: Job-Anzeigen im Internet führen in der Regel zu mehreren hundert, wenn nicht sogar tausenden von Bewerbungen, die mehrheitlich nicht optimal geeignet sind für die Position.

Stellenwert von Empfehlungen

Vorsicht mit Empfehlungen von Kandidaten! Häufig wird versucht, Familienmitglieder oder enge Freunde ins Unternehmen zu bringen, was früher oder später oft zu Compliance-Problemen oder gar einer «Firma-in-der-Firma»-Situatuation führt.

Kündigungsfristen

30 Kalendertage. Es gibt erhebliche arbeitsrechtliche Einschränkungen bei Kündigungen durch den Arbeitgeber, was üblicherweise mit zusätzlichen Monatssalären als Abfindung abgegolten wird. Befristete Arbeitsverträge mit erleichterten Kündigungsfristen dürfen maximal auf ein Jahr ausgestellt werden. Darüber hinaus gilt das Arbeitsverhältnis automatisch als unbefristet mit entsprechendem arbeitsrechtlichem Kündigungsschutz und steigenden Abfindungen mit zunehmender Anzahl Dienstjahren.

Ratschläge zur Personalauswahl

Grundsätzlich alles überprüfen, was auf Papier oder im Internet steht. Persönliche, unabhängige, inoffizielle Referenzen vorziehen, kritisch hinterfragende Gespräche führen. Für Schweizer Unternehmen stellt die Wahl eines chinesischen Arbeitnehmers, der in Europa studiert oder gelebt hat, eine weitere Option dar. Häufig sind Tandem-Konstruktionen zu beobachten: dem chinesischen Mitarbeitenden wird ein Schweizer Mitarbeitender zur Seite gestellt, der während des Marktaufbaus als Bindeglied zum Hauptsitz funktioniert. Ausländische Unternehmen sind gut beraten, eher erfahrenere Mitarbeitende anzustellen, um den enormen Betreuungsaufwand etwas zu reduzieren.

ÜBER DIE PUBLIKATION

Die vorliegenden Daten basieren auf einer Umfrage unter 120 KMU, aus den Branchen Pharma/Chemie, Maschinenbau, Konsumgüter, Metallindustrie, Papier, Elektrotechnik, Präzisionsindustrie und Dienstleistungen, Befragungszeitpunkt: August – September 2016. 71 Unternehmen stammen aus der Deutschschweiz, 49 aus der Westschweiz. 80 Teilnehmer haben weniger als 50 Mitarbeitende, 36 bis zu 250, 4 noch mehr.

ÜBER SWITZERLAND GLOBAL ENTERPRISE

Switzerland Global Enterprise (S-GE) engagiert sich weltweit für Unternehmertum und den Wirtschaftsstandort Schweiz. Als Kompetenzzentrum für Internationalisierung fördert S-GE im Auftrag des Bundes (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO) Export, Import und Investment und hilft Kunden, neues Potenzial für ihr internationales Geschäft zu erschliessen und den Wirtschaftsstandort Schweiz zu stärken. Mit einem globalen Netzwerk von versierten Beratern und Experten. Und als Vertrauter und starker Partner von Kunden, Kantonen und der Schweizer Regierung. Mehr Informationen finden Sie unter s-ge.com.

ÜBER BRAINFORCE®

BRAINFORCE® – 1979 als Pionier des Management auf Zeit in Zürich gegründet und Markenzeichen für Interim Management Lösungen – verfügt über einen Erfolgsausweis wie kein anderer Interim Management Dienstleister im deutschsprachigen Raum Europas. Qualität und Nachhaltigkeit als oberstes Geschäftsprinzip. BRAINFORCE® unterscheidet sich als Unternehmensgruppe dank ihrer über 37-jährigen Erfahrung und Internationalität deutlich von anderen Anbietern im Bereich Interim Management und Experts-Solutions. BRAINFORCE® verfügt weltweit über zehn Standorte: Zürich (Hauptsitz), München, Hamburg, Wien, Tallinn, Moskau, Johannesburg, Bangkok, Hong Kong und Shanghai und führt einen internationalen Pool mit über 5'000 selektionierten Führungskräften für Interim Management und Projektleitungs-Aufgaben. Weitere Informationen finden Sie unter brainforce-ag.com.

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.