

Herausfordernde Zeiten

Dies sind außerordentlich herausfordernde Zeiten! Selten waren die zyklisch auftretenden Wirtschaftskrisen derart global in ihren Auswirkungen. Gleichzeitig ist dies aber auch die Zeit sich für den – früher oder später kommenden – Aufschwung zu positionieren. Der amerikanische Markt, mit all seinen Eigenheiten, war in der Vergangenheit vielfach derjenige, welcher sich am schnellsten an neue Gegebenheiten anpasste und sich erholte. So wird es wohl auch dieses mal wieder sein.

strukturellen Änderungen zu definieren und dann darauf zu hoffen, dass die vorhandenen Mittel und Kapazitäten sich schon irgendwie von alleine anpassen werden.

Maschinen und Werkzeuge müssen an neue Aufgaben und Notwendigkeiten angepasst werden. Gebäude und Werkshallen kommen und gehen oder müssen sowohl von der Größe, wie der Einrichtung her, angepasst werden. Manchmal ist es notwendig, das gesamte Vertriebsnetz umzubauen, um neue

Ausländische Niederlassungen haben vielfach sehr genau definierte Aufgabenstellungen und müssen sich nahtlos in das globale Gefüge der Muttergesellschaft einpassen. Diese limitierte, aber auch sehr zielgenaue Vorgabe, schlägt sich zumeist auch in der geforderten Qualifikation (sowohl sachlich als auch persönlich) des Geschäftsführers der lokalen Gesellschaft nieder. Eher selten ist dies ein allround General Manager mit entsprechend hoher Flexibilität und breitem Erfahrungshintergrund. Viel häufiger ist der Leiter solcher Niederlassungen ein „Fachmann mit Talent für das Allgemeine“ - der ‘Werksleiter’ mit Vertriebstalent und Finanzkenntnissen; der ‘Vertriebsleiter’ mit General Manager Talent, usw.

Dabei verschieben sich die Anforderungen an die Fachkenntnisse und praktischen Erfahrungen im Laufe der Entwicklung solcher Niederlassungen; besonders stark und schnell in Krisenzeiten und in der anschließenden Erholungsphase.

So wie die leitenden Mitarbeiter einer Unternehmung kontinuierlich hinterfragen, ob der jetzige Arbeitgeber und die aktuelle Position (Tätigkeit, Verantwortung, Einkommen, Wachstumsmöglichkeit, Standort, usw.) noch ihren Bedürfnissen und Interessen entsprechen, muss auch das Unternehmen regelmäßig hinterfragen und neu bewerten, ob die fachliche Erfahrung und die persönliche Qualifikation des ‘Fachmannes vor Ort’ mit den sich kontinuierlich ändernden Umständen, Anforderung und Notwendigkeiten noch übereinstimmt.

IMF - World Economic Outlook Update (January 26, 2010)

	2008	2009	Projections	
			2010	2011
USA	0.5%	-2.5%	2.7%	2.4%
Brazil	5.1%	-0.4%	4.7%	3.7%
Mexico	1.3%	-6.8%	4.0%	4.7%
Euro-Zone	0.6%	-3.9%	1.0%	1.6%
Germany	1.2%	-4.8%	1.5%	1.9%
France	0.3%	-2.3%	1.4%	1.7%
UK	0.5%	-4.8%	1.3%	2.7%
China	9.6%	8.7%	10.0%	9.7%
Japan	-1.2%	-5.3%	1.7%	2.2%

Dies ist aber auch der Zeitpunkt (und die Gelegenheit), die existierende Struktur der Niederlassung im amerikanischen Markt genau zu bewerten und für die zukünftigen Aufgaben auf eine sinnvolle Basis zu stellen. Es ist vielfach eben nicht damit getan, das vorhandene Format einfach bei zu behalten. Es ist aber ebenfalls meist nicht realistisch neue Zielvorgaben und die damit notwendigerweise einhergehenden

Märkte und Kunden zu erreichen und zu bedienen oder Produkte optimaler zu vermarkten. Auch, dass ein Buchhalter eben nicht so einfach zum Fertigungsplaner, der Fertigungsplaner nicht einfach zum Vertriebler werden kann (oder auch nur will), ist zumeist einsichtig. Was jedoch mit dem Management einer Niederlassung?

Selbstverständlich führt sich diese Fragestellung auf den nächsten Ebenen fort: Ist der Vertriebsleiter mit der Erfahrung und der notwendigerweise recht speziellen Persönlichkeit ein umfangreiches Händlernetz zu führen, auch geeignet - oder auch nur wirklich interessiert - einen Direktvertrieb mit produktversierten (und oft recht eigenwilligen) ‚Verkaufsingenieuren‘ aufzubauen und zu führen? Kann der detailorientierte Controller sich über Nacht zum strategisch denkenden und agierenden CFO mausern? Hat es der um Krankenversicherungen und allgemein administrative Probleme bemühte HR-Manager in sich, nun plötzlich ‚strategisches‘ und möglicherweise gar global eingebettetes Personalwesen anzugehen? Passen Ausbildung und Erfahrung des Leiters der Bereiche ‚technischer Service‘ und ‚Ersatzteile‘, um die neue Aufgabe als Werksleiter oder Entwicklungsleiter zu erfüllen? Um es gleich vorweg zu nehmen: Wir haben erstaunlich viele talentierte junge Manager in den deutschsprachigen Niederlassungen gefunden, welche diesen Aufgabenwechsel ausgezeichnet bewältigt haben. Es zeigt sich fast stets aber auch, dass vorsichtige Bewertung, Weiterbildung (extern wie in-house) und vor allem eine deutlich qualifizierte und gleichzeitig intensiv unterstützende Geschäftsleitung hinter solchen Erfolgen steht.

Die ‚passende‘ Geschäftsleitung einer Niederlassung ist tatsächlich das zentrale Element für eine erfolgreiche Entwicklung der Unternehmung. Je genauer die fachliche und persönliche Qualifikation - und das eigene Interesse - der Geschäftsleitung mit der neuen Aufgabenstellung der Niederlassung übereinstimmt, desto besser die Voraussetzung für die zweite Ebene sich ggfs. auch anpassen zu können.

Wie sieht es also aus, mit der Erfahrung und persönlichen Qualifikation der existierenden Niederlassungsleitung im Licht einer möglicherweise umfangreichen Neuorientierung der Unternehmung?

Eine Bewertung mag dabei zu dem

Schluss kommen, dass der lokale Leiter gerade einmal einige Kurse im Finanzbereich benötigt, um die verstärkten Anforderungen zur Kostenkontrolle erfüllen zu können; oder einige Wochen intensiver Produktausbildung im Mutterhaus um die Detailkenntnisse zu erwerben, welche etwa die Etablierung eines verstärkten technischen Services oder der Herstellung von Ersatzteilen verlangt. Es mag gar sinnvoll sein, einem weniger erfahrenen Niederlassungsleiter Seminare zur Sprachauffrischung und/oder interkultureller Sensibilisierung anzubieten (nicht zuletzt, wenn der Standort in den USA in weniger international eingebundenen Bundesstaaten oder Gemeinden liegt). Oftmals ist die Unterstützung durch erfahrene Beiratsmitglieder (Board of Directors) – vielleicht zum Teil auch nur temporär über einige Jahre – eine sinnvolle Lösung.

Es mag aber auch sein, dass der erfolgreiche Manager einer Vertriebsgesellschaft den Sprung zur Leitung einer Produktionsniederlassung (oder umgekehrt) nicht gebührend handhaben kann (oder möchte); dass etwa die Unterstellung der mexikanischen oder der lateinamerikanischen Aktivitäten allgemein unter die Verantwortung des Leiters der Nordamerika-Tochter eher ungern angenommen wird. Dies kann dazu

führen, dass deshalb solche oder ähnliche Veränderungen nur unter ungebührlichen Bemühungen und mit großem Unterstützungsaufwand durch die Zentrale erfüllt werden könnte. Dann ist es praktischer und eben auch angemessen, einen Wechsel vorzusehen (ein überforderter Niederlassungsleiter ist langfristig auch nicht glücklich und kann sich – zudem – damit seine bisher ordentliche Karriere sehr schnell verderben).

Wechsel ist normal: Marktumstände wechseln, ebenso Kundenwünsche, Konkurrenzsituationen, Wachstumsanforderungen, die Erwartungen der Unternehmenseigner und nicht zu vergessen, die Interessen und Bedürfnisse der Manager und deren Familien. Eine kontinuierliche Bewertung der Realitäten des Marktes und der Unternehmung, sowie der sich daraus ergebenden Anforderungen an Erfahrung und persönlicher Qualifikation der Niederlassungsleitung, ist genauso unumgänglich für den langfristigen Erfolg der Gesellschaft, wie die kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung von Produkten und Prozessen

(Egon Lacher ist Geschäftsführender Gesellschafter der JRB&Company/J.R.Bechtle&Co.)

JRB&Company: Ihr Partner in Amerika **Boston - Chicago - Miami - Frankfurt**

Die führende amerikanische Beratungsfirma seit 1979 - spezialisiert auf die Unterstützung der unternehmerischen Interessen deutscher, österreichischer und schweizer Firmen in Nord- und Südamerika

Personalsuche: Executive Recruiting

Board of Directors

Personalberatung: Vergütungsberatung und Organisationsanalyse

Personalmanagement: Assessment, Beratung

Management Beratung: Marktanalyse, Vertriebstruktur

Hintergrundinformation zu Bewerbern aus dem Sozialen Netzwerk

Aus einer Befragung Anfang dieses Jahres von 450 Arbeitgebern in England (*Recruiter*, U.K., 14. Januar 2010) ergab sich, dass über die Hälfte (53%) aktiv die verschiedenen Sozialen Netzwerke durchleuchten um Informationen über Bewerber zu gewinnen. Weitere 12% erklärten, dass sie diese Möglichkeit in Zukunft ebenfalls nutzen wollen.

Immerhin 43% der befragten Unternehmen verdeutlichten, dass sie aufgrund der so gewonnenen Daten bereits Bewerber abgelehnt haben.

Als Hauptgrund wurden genannt:

- Bewerber haben ihre Qualifikation unrichtig dargestellt (38%)
- Bewerber zeigten schlechten Kommunikationsstil (31%)
- Bewerber machten diskriminierende Aussagen (13%)
- Bewerber haben Material gezeigt, welches Alkohol- und Drogenkonsum zeigt (10%)
- Bewerber haben Fotos und Material gezeigt, welches unangemessen und provokativer Natur ist (9%)
- Bewerber machten negative Aussagen über frühere Arbeitgeber, Kollegen oder Kunden (9%)
- Bewerber haben interne Daten ihres Arbeitgebers bekannt gemacht (8%).

Gleichzeitig hat aber auch fast die Hälfte der befragten Unternehmen erklärt, dass die von den Sozialen Netzwerken gewonnenen Informationen und Eindrücke sie beeinflusst haben, einen bestimmten Bewerber einzustellen. Als Hauptgründe wurden dabei genannt:

- Das aufgezeigte Profil des Bewerbers stützt die vorgelegten Daten zur beruflichen Qualifikation (61%)
- Bewerber zeigt guten Kommunikationsstil (41%)
- Bewerber zeigt sich als allgemein gut informiert (37%)
- Das aufgezeigte Profil ergab ein gutes Gefühl für die Persönlichkeit und deutet an, dass er/sie gut ins Unternehmen passen würde (28%)
- Bewerber zeigt sich als sehr kreativ (24%)

- Bewerber vermittelt ein professionelles Image (22%).

Der große Einfluss von Daten und Darstellungen zur eigenen Person und zu anderen Personen auf den verschiedenen Seiten der Sozialen Netzwerke zeigt sich hier deutlich.

Dieser Einfluss wird noch dadurch verstärkt, dass realistischere nicht davon ausgegangen werden sollte, dass derartige Informationen im Verborgenen bleiben. Es ist wichtig, sich ebenfalls darüber klar zu sein, dass das Einstellen von persönlichen Daten ins Internet (einschließlich der verschiedenen Sozialen Netzwerke) praktisch nicht wieder rückgängig gemacht werden kann und noch viele Jahre später Einfluss auf das eigene Leben haben mag – offensichtlich sowohl positiv als auch negativ.

Der Vergleich ist sicher passend, das Einstellen solcher Daten im Internet sei wie ein Tattoo: Easy to do – hard to loose

(Egon Lacher ist Geschäftsführender Gesellschafter der JRB&Company/J.R.Bechtle&Co.)

Board of Directors (BoD)

Europäische Tochtergesellschaften in den USA sind überwiegend in der Rechtsform einer Corporation gegründet. Den gesetzlichen Vorschriften entsprechend, benötigen sie daher einen Beirat (Board of Directors).

Der Board of Directors einer amerikanischen Unternehmung hat nicht nur eine Kontrollfunktion, sondern eine erheblich darüber hinaus gehende Managementrolle, im Vergleich zum Aufsichts- oder Beirat einer europäischen Firma.

Ein aktiver Board nach amerikanischem Muster stellt sowohl für die Tochtergesellschaft, als auch für die Muttergesellschaft, ein wichtiges zusätzliches Managementinstrument dar.

Die JRB&Company führt Personalsuchen für Board of Director Mitglieder europäischer Niederlassungen durch.

Die leitenden Partner unserer Gesellschaft sind ebenfalls im Board einer Reihe von Unternehmen aktiv.

jrb.management @jrbechtle.com

Brasilien – Haftung der Geschäftsleitung

Das überarbeitete brasilianische Zivilgesetz (Codigo Civil) erhöht das persönliche Haftungsrisiko aller an der Geschäftsführung beteiligten Personen. Nachfolgend stellen wir Ihnen eine Reihe von Informationsquellen zum Thema vor, sowie von Material mit relevanter Hintergrundinformation:

http://www.roedl.de/AB_09_0708_Verschaerfung_bei_der_Geschaeftsfuehrerhaftung_in_Brasilien.Roedl

[Zusammenfassung der Bedeutung des geänderten Zivilgesetzes in Brasilien auf die lokale Geschäftsführung; Michael Bäck in Roedl Auslandsbrief 07-08/2009]

http://en.wikipedia.org/wiki/Civil_code

[Englisch: Entwicklungsgeschichte des globalen Zivilgesetzes]

<http://www.brazzil.com/cvrjan98.htm>

[Englisch: Kurze Geschichte des Brasilianischen Zivilgesetzes]

<http://www.dbjv.de/dbjv-high/publikationen/index.htm> [Übersicht der ausgezeichneten deutschsprachigen Buchreihe der Deutsch-Brasilianischen Juristenvereinigung/DBJV]

www.ahkbrasil.com/pdf_public/SoGehts_Einstieg.pdf [“Einstieg in Brasilien”, Herausgegeben von der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo]

Lebenshaltungskosten in ausgewählten Städten - Basis: Chicago

[Notwendiges Einkommen um einem Jahreseinkommen von \$200.000 in Chicago zu entsprechen]

Alabama (AL)		Louisiana (LA)		Ohio (OH)	
Birmingham	\$162.367	New Orleans	\$187.455	Cincinnati	\$160.954
Alaska (AK)		Baton Rouge	\$163.604	Cleveland	\$175.971
Anchorage	\$220.141	Maine (ME)		Columbus	\$165.724
Arizona (AZ)		Portland	\$201.943	Dayton	\$163.604
Phoenix	\$173.851	Maryland (MD)		Oklahoma (OK)	
Arkansas (AR)		Baltimore	\$214.664	Oklahoma City	\$158.833
Little Rock	\$167.137	Massachusetts (MA)		Tulsa	\$154.416
California (CA)		Boston	\$231.272	Oregon (OR)	
Los Angeles	\$250.176	Leominster	\$183.215	Portland	\$205.830
San Diego	\$235.865	Michigan (MI)		Pennsylvania (PA)	
San Francisco	\$287.809	Detroit	\$178.798	Philadelphia	\$218.904
Colorado (CO)		Grand Rapids	\$167.314	Pittsburgh	\$162.367
Denver	\$181.802	Minnesota (MN)		Rhode Island (RI)	
Connecticut (CT)		Minneapolis	\$199.116	Providence	\$210.070
Hartford	\$211.660	Mississippi (MS)		South Carolina (SC)	
New Haven	\$212.367	Jackson	\$169.787	Charleston	\$175.618
Delaware (DE)		Missouri (MO)		Greenville	\$158.833
Wilmington	\$173.498	St. Louis	\$158.127	Tennessee (TN)	
Florida (FL)		Montana (MT)		Chattanooga	\$157.420
Ft. Lauderdale	\$209.893	Bozeman	\$184.452	Knoxville	\$157.773
Miami-Dade	\$193.992	Nebraska (NE)		Nashville	\$156.360
Tampa	\$165.724	Omaha	\$157.773	Texas (TX)	
Georgia (GA)		Nevada (NV)		Austin	\$170.494
Atlanta	\$166.431	Reno	\$187.102	Dallas	\$162.720
Marietta	\$165.371	New Hampshire (NH)		Houston	\$157.773
Idaho (ID)		Manchester	\$201.420	Utah (UT)	
Boise	\$167.844	New Jersey (NJ)		Salt Lake City	\$176.678
Illinois (IL)		Newark	\$224.911	Vermont (VT)	
Chicago	\$200.000	New Mexico (NM)		Burlington	\$210.777
Peoria	\$177.738	Carlsbad	\$174.028	Virginia (VA)	
Springfield	\$152.650	New York (NY)		Richmond	\$188.515
Indiana (IN)		Manhattan	\$383.745	Roanoke	\$168.374
Indianapolis	\$156.890	Buffalo	\$168.197	Washington (WA)	
South Bend	\$160.247	Rochester	\$176.855	Seattle	\$217.844
Iowa (IA)		North Carolina (NC)		Spokane	\$164.487
Des Moines	\$160.070	Charlotte	\$164.840	Wisconsin (WI)	
Kansas (KS)		Greenville	\$172.084	Green Bay	\$168.197
Kansas City	\$169.081	Wilmington	\$171.554	Milwaukee	\$178.798
Kentucky (KY)		North Dakota (ND)		Wyoming (WY)	
Lexington	\$165.371	Bismark	\$165.547	Laramie	\$172.968

J.R. Bechtle/JRB&Company 2010 (basierend auf Daten von CNN Money, March 2010)

Für Information zu den relativen Lebenshaltungskosten anderer Städte kontaktieren

Sie bitte J.R. Bechtle/JRB&Company unter: jrb.marketing@jrbechtle.com

Miami-Office

2000 Glades Rd., Suite 410

Boca Raton, FL 33431

Tel. 561.955.0012

Fax 561.955.0091

jrb.miami@jrbechtle.com

Chicago-Office

1211 W. 22nd St., Suite 529

Oak Brook, IL 60523

Tel. 630.203.2120

Fax 630.572.1379

jrb.chicago@jrbechtle.com

Boston-Office

67 South Bedford St., Suite 400W

Burlington, MA 01803

Tel. 781.229.5804

Fax 781.359.1829

jrb.boston@jrbechtle.com

Frankfurt-Office

Westhafenplatz 1

D-60327 Frankfurt

Tel. 069.710.456.453

Fax 069.710.456.450

jrb.frankfurt@jrbechtle.com